

**RELATÓRIO DO**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**DO CRM-PB**  
**2022-2025**



**CRM-PB**  
Conselho Regional de Medicina  
do Estado da Paraíba

**CRM-PB**Conselho Regional de Medicina  
do Estado da Paraíba

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022-2025**

## **Da análise do ambiente ao Mapa Estratégico**

Este relatório apresenta o planejamento estratégico para o período de 2022 a 2025, para o CRM-PB, e abrange toda a parte conceitual, análise do ambiente (externo e interno), assim como a validação dos elementos essenciais Missão, Visão e Valores, com base na reformulação realizada em 2019. Apresenta, ainda, o mapa estratégico sugerido.

João Pessoa, setembro de 2022



**CRM-PB**  
Conselho Regional de Medicina  
do Estado da Paraíba

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DA PARAÍBA (CRM-PB) .....	6
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO .....	7
3.1. O AMBIENTE EXTERNO: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS .....	8
3.1.1. O NÚMERO DE MÉDICOS NO BRASIL .....	15
3.2. O AMBIENTE EXTERNO: ANÁLISE PEST, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	19
3.3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	24
3.4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: PONTOS FORTES E FRACOS .....	26
4. ESTRATÉGIA CRM-PB 2022-2025: MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	32
FICHA TÉCNICA.....	37
METODOLOGIA DA PESQUISA .....	38
RESULTADO PESQUISA DE OPINIÃO FEITA COM MÉDICOS REGISTRADOS .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

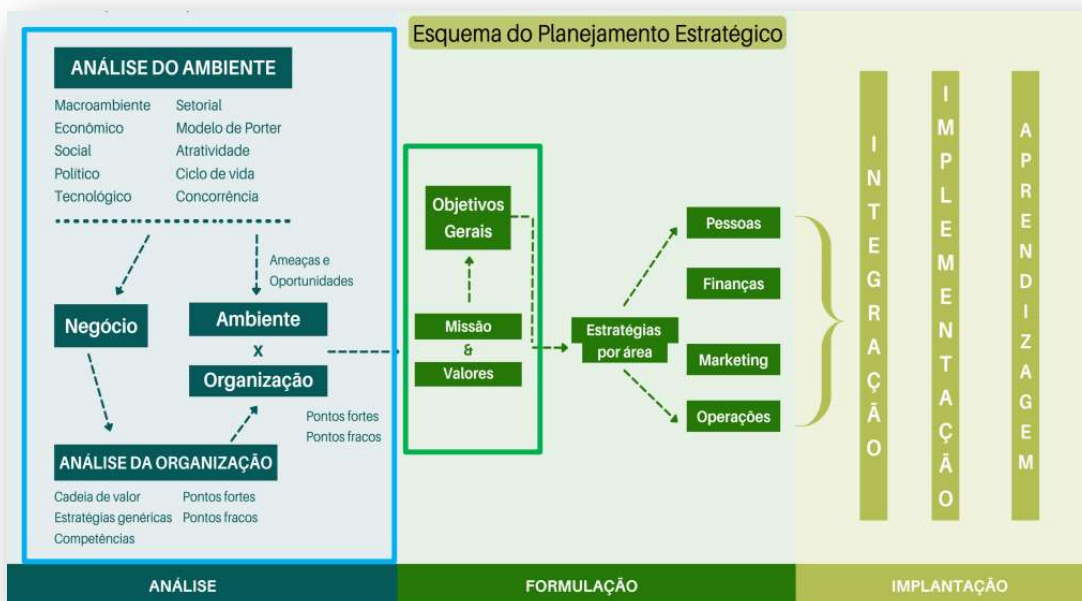
O Planejamento estratégico diz respeito ao esforço estratégico que produz decisões e ações fundamentais que dão forma à organização, conduzindo a mesma, sabendo a quem ela serve, o que faz e porque faz, com um foco no futuro. Trata-se, portanto, de um processo gerencial relativo à formulação de objetivos que nortearão programas de ação e sua respectiva execução, considerando as condições internas e externas à organização e a conseqüente evolução esperada. Ademais, faz uso de premissas básicas que a instituição deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

De acordo com o entendimento de Fernandes e Berton (2014), a administração estratégica é considerada como sendo o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças. De forma complementar, o planejamento estratégico procura sistematizar o pensamento estratégico, através da formalização de processos e procedimentos, a fim de que a empresa saiba exatamente os caminhos que deverá seguir.

Neste sentido, compreende-se o planejamento estratégico a partir da perspectiva de um instrumento que é utilizado com vistas a definir os caminhos que serão perseguidos para chegar numa situação altamente desejável, através da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, com vistas à identificação das ameaças e das oportunidades advindas desse ambiente, além dos reflexos e interferências que causarão na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos.

Em se tratando do planejamento estratégico, é possível verificar, através da imagem a seguir (Figura 1), como as etapas do processo acontecem. A imagem ainda reflete a importância de se analisar o mercado externo, assim como observar o contexto interno da organização, culminando no encontro de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas (análise SWOT), antes de definir/reformular/validar os elementos essenciais, tais sejam: Missão, Visão e Valores. Em outras palavras, a proposta é: analisar primeiro para (re)formular/validar depois.

Figura 1: Esquema do Planejamento Estratégico



Fonte: Fernandes e Berton (2014)

Faz-se necessário salientar que o(a) gestor(a) é o(a) responsável pelo processo de tomada de decisões estratégicas e por planejar o futuro da sua organização/empresa, configurando-a e reconfigurando-a continuamente. O planejamento, portanto, é a função administrativa responsável pela definição dos objetivos, assim como pela decisão sobre quais serão os recursos e as tarefas necessárias para atingir tais objetivos adequadamente. Sendo assim, a principal decorrência do planejamento serão os planos, neste caso específico, os estratégicos, que facilitarão o alcance das metas e dos objetivos organizacionais.

Apesar de ser compreendida enquanto uma atividade voltada para o futuro, faz-se necessário que o planejamento aconteça de maneira contínua e permanente e, preferencialmente, abrangendo o maior número de pessoas durante a etapa da sua elaboração e conseqüente implementação. Isso significa que o planejamento deve ser constante e participativo.

A partir da contextualização apresentada, o presente relatório tem como objetivo descrever o processo desenvolvido na elaboração do **Planejamento Estratégico do CRM-PB – Conselho Regional de Medicina do Estado da Paraíba, para o período compreendido entre os anos de 2022 e 2025.**

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DA PARAÍBA (CRM-PB)

Reunidos sob a égide do Dr. Antônio Dias dos Santos, numa das salas de seu consultório à Av. Visconde de Pelotas, em 1958, um grupo de médicos traçou as diretrizes que transformariam uma comissão provisória no atual Conselho Regional de Medicina do Estado da Paraíba (CRM-PB). A nova Entidade, instalada definitivamente em 25 de agosto de 1958, ganhou nova dimensão, e passou a desenvolver suas atividades em consonância com as normas estabelecidas pelo Conselho Federal de Medicina e pela lei nº 3.268/57, regulamentada pelo decreto nº 44.045/58. Após sua oficialização como órgão fiscalizador e supervisor da ética médica, sediou-se na Sociedade de Medicina e Cirurgia, hoje Associação Médica da Paraíba. Em 1972, adquiriu sua primeira sede própria, na Rua Duque de Caxias, no oitavo andar do Edifício Cinco de Agosto, e, no ano de 1993, mudou-se para o Edifício Enterprise, onde permaneceu até 2006, quando se transferiu para suas modernas instalações à Avenida Pedro II, atendendo à demanda crescente da Instituição, dos médicos e da própria sociedade.

Acompanhando o desenvolvimento, a evolução técnico-científica e as mudanças sociais, as diversas diretorias do Conselho entenderam que não poderiam limitar sua atuação a aspectos meramente cartoriais e de fiscalização, ficando à margem de questões da maior relevância, tais como, condições de trabalho, remuneração justa, qualificação profissional, as quais envolvem diretamente o ato médico, com reflexos inalienáveis sobre o exercício ético e de qualidade da medicina, em favor da sociedade.

Nesse sentido, a Instituição começou a ajustar-se aos reclamos da classe médica, mudando sua atuação de forma significativa na busca do aprimoramento da relação médico-paciente, qualificação permanente e de melhores condições de trabalho, que se traduzam em segurança, dignidade profissional e resposta aos anseios da sociedade, cada vez mais carente de uma medicina que corresponda às suas demandas, frente a uma política de saúde caótica, desconexa com as diversas diferenças regionais, que não respeita o médico, o cidadão e nem sempre assegura condições adequadas para a realização do ato médico. Nesse contexto, o Conselho tem sido um guardião incansável, denunciando junto aos órgãos públicos as precárias condições de trabalho.

### 3. ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

7

O ambiente organizacional é composto por fatores internos e externos, os quais estão em constante influência no desempenho da empresa. Desta feita, uma etapa importante, no processo de elaboração do planejamento estratégico, é a análise do ambiente. Da perspectiva externa, compreende-se que ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a organização está inserida. Entretanto, sua atuação está condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal e cultural; portanto, a atuação de uma organização configura esse ambiente, seja em nível local, nacional ou global. Sendo assim, a análise do ambiente se constitui como uma das principais etapas da administração estratégica, posto que o seu monitoramento pressupõe a identificação de ameaças e de oportunidades para a empresa.

Os ambientes externo e interno estão em constantes trocas de influências entre si e podem (e devem) ser fatores decisivos no planejamento estratégico da organização e na sua postura face aos seus clientes (neste caso os médicos registrados) e à sociedade de uma maneira geral.

Para a revisão, atualização e elaboração da análise estratégica do CRM-PB foram feitas pesquisas de dados secundários ou pesquisa indireta (levantamento de dados pré-existentes), e pesquisa de dados primários ou pesquisa direta (consiste no levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem). No caso específico da pesquisa indireta, foram coletados dados de informações estratégicas que dizem respeito ao ambiente geral no qual o CRM-PB está inserido, levando-se em consideração aspectos sociais, econômicos e culturais.

Já em relação ao levantamento dos dados primários, foram realizadas três pesquisas diretas: uma com os funcionários do CRM-PB (para identificar os pontos internos do ambiente, a partir da visão dos mesmos); outra com os médicos registrados no estado da Paraíba (no sentido de compreender qual a percepção dos mesmos acerca dos serviços prestados pelo CRM-PB); e uma terceira que envolveu os conselheiros e a diretoria, os quais foram convidados a refletir também sobre os aspectos internos do CRM-PB, assim como das decisões estratégicas que envolvem o ambiente organizacional, considerando as definições de Missão, Visão e Valores (em vigor) e os fatores críticos de sucesso que sustentam as atividades do conselho. Os resultados

formatados e as discussões acerca destas análises serão apresentados na parte final deste relatório, no anexo.

A partir dos resultados obtidos nestas pesquisas, foram identificadas e extraídas as informações estratégicas que serviram de base fundamental à elaboração das etapas apresentadas neste planejamento estratégico. Não obstante, antes de elucidá-las, optou-se por fazer a exposição dos elementos que compõem a atual conjuntura econômica e política da região Nordeste e do Brasil, conforme apresentada a seguir.

### 3.1. O AMBIENTE EXTERNO: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS

O macroambiente é caracterizado pelas mudanças constantes que agem como forças externas nas organizações. Dificilmente as decisões organizacionais são capazes de modificar o ambiente externo. Podem existir muitas dimensões compondo o macroambiente, especialmente, o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente social e o ambiente tecnológico.

Estar atento a elas significa estar preparado para se antecipar às mudanças e ampliar o diferencial competitivo da organização. Especialmente, num mundo flúido e de constante mudanças caracterizadas pela Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade que impactam diretamente as empresas dificultando estratégias de longo prazo e exigindo capacidade de reposta ágil às demandas do ambiente.

A seguir serão compartilhadas, em formato de uma síntese, informações extraídas de documentos oficiais brasileiros, *ipsis litteris*, a fim de apresentar um panorama geral acerca da atual situação do setor da saúde.

A pandemia da covid-19 gerou uma recessão que já foi batizada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) de "o Grande Confinamento". E parece haver um consenso entre os principais analistas financeiros e econômicos de que está sendo a maior crise econômica desde a Grande Depressão de 1929. A partir de uma visão geral, as recessões formam parte do ciclo econômico e, para algumas correntes do pensamento econômico, são inevitáveis.

Todavia, segundo dados extraídos do **IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada**, a despeito da forte redução da atividade econômica observada no primeiro semestre de 2020, vários indicadores apontam no sentido de que a atividade econômica voltou a crescer a partir do mês de julho, do 2021. Um fator importante para essa recuperação é a implementação efetiva do auxílio emergencial,



que parece ter coberto parcela substancial da renda dos trabalhadores informais e em condição de vulnerabilidade.

Na área da saúde, houve uma retração econômica causada pelo cancelamento ou adiamento de milhares de cirurgias, consultas e exames, mediante a orientação geral de isolamento e distanciamento social. A queda no atendimento médico se deve em parte à recomendação da ANS (Agência Nacional de Saúde), em 13 de março, para que os usuários de planos de saúde adiassem consultas, exames e cirurgias que não fossem urgentes para evitar possível contaminação por covid-19.

A sugestão foi revista no dia 09 de junho, 2020, quando a ANS voltou a recomendar a retomada dos procedimentos. O estrago para os hospitais privados de médio porte, no entanto, estava consumado. O prejuízo de hospitais, clínicas e laboratórios beirou os R\$ 18 bilhões —são R\$ 6 bilhões ao mês que os planos de saúde deixaram de repassar a eles desde então. A estimativa é do SindHosp (Sindicato dos Hospitais, Clínicas e Laboratórios de São Paulo) (SOBRINHO, 2020).

Os serviços médicos elementares, de acordo com a nossa Constituição, são um dever do Estado. Entretanto, diante da incapacidade deste de atender ao menos a metade da demanda posta, abre-se uma grande oportunidade no mercado. Isso tem motivado empresas médicas a concretizarem seu projeto de sair das tradicionais parcerias com as OPS's (Operadoras de Planos de Saúde) e se lançarem nesta alternativa, que tem se mostrado muito rentável. A insatisfação dos usuários de planos de saúde com o serviço contratado é outro fator que acaba tornando esse campo cada vez mais fértil ao surgimento de novos negócios.

Estas parcelas compõem o "transbordo do SUS" que, somadas, chegam a, aproximadamente, 50% do total de usuários do serviço público.

"A má qualidade do serviço público joga a favor dessas empresas.", afirma Renato Meirelles, presidente da consultoria Data Popular. De acordo com uma pesquisa do Datafolha, 93% dos usuários do SUS estão insatisfeitos com o serviço.

Em relação ao macro ambiente, entretanto, não há, teoricamente, perspectivas de uma mudança drástica no ambiente da concorrência por um bom tempo. Diz-se isso porque a demanda da clientela do SUS tende a continuar mal atendida pelo Estado.

Desse modo, apenas se fossem feitos vertiginosos investimentos públicos nos próximos 15 anos, quintuplicando os atuais recursos destinados a essa pasta pública é que veríamos uma ameaça consistente e relevante.

E, em se tratando de Brasil, para que a Saúde Pública funcione realmente, não apenas o volume de investimentos deve ser massificado, mas a gestão dos recursos destinados à saúde pública deveria ser otimizada, com maior eficiência e transparência.

Observa-se, já há bastante tempo, uma estagnação no mercado de clínicas médicas em praticamente todo o território brasileiro. Esse cenário é consequência direta da má remuneração praticada pelos planos de saúde e convênios médicos, pouco atrativa para a maioria dos investidores.

Boa parte desse tipo de clínicas realiza exclusivamente o atendimento direto aos clientes. Nesses casos não se atende usuários dos planos de saúde e convênios médicos. Com isso, busca-se cortar ao máximo os custos com essas operações e mitigar prejuízos financeiros, atrasos e sobrecargas operacionais com possíveis glosas.

Segundo o Boletim Econômico da FEHOESP – Federação dos Hospitais, Clínicas e Laboratórios do Estado de São Paulo, foram abertos no país 12.364 novos estabelecimentos de saúde privados no ano de 2019 (dados do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES), apontando um aumento de 5,2%. Dos 12.364 novos serviços privados, destacam-se a abertura de 8.554 consultórios, 1.315 clínicas e ambulatórios especializados e 827 empresas dedicadas à prestação de serviços de apoio à diagnose e terapia. Os segmentos de home care e policlínicas privadas apresentaram crescimento idêntico, de 15,9% (PORTAL SAÚDE BUSINESS, 2020).

O Brasil alcançou o número recorde de beneficiários de planos de saúde desde 2016, com 48,4 milhões de usuários. O balanço é da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS, 2021), confirmando os dados que tinham sido estimados no boletim preliminar da agência, em setembro. A alta foi impulsionada pelos aumentos em três estados: São Paulo, Minas Gerais e Paraná, onde houve o maior crescimento em números absolutos. O dado mostra o aquecimento do setor em meio à pandemia de Covid-19.

Ano	Beneficiários em planos privados de assistência médica com ou sem odontologia	Beneficiários em planos privados exclusivamente odontológicos
Dez/11	46.025.814	16.669.935
Dez/12	47.846.092	18.538.837
Dez/13	49.491.826	19.561.930
Dez/14	50.531.748	20.081.836
Dez/15	49.279.085	20.780.720
Dez/16	47.682.170	21.181.567
Dez/17	47.147.052	22.375.752
Dez/18	47.127.272	24.246.010
Dez/19	47.065.259	25.837.935
Dez/20	47.538.138	26.836.546
Set/21	48.566.216	28.764.725

*Fonte: Sistema de Informações de Beneficiários-SIB/ANS/MS  
Dados atualizados até 09/2021*

**Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial (Brasil – 2011-2021) – Tabela 1**  
**Fonte:** Sistema de informações de Beneficiários, 2021.

O ambiente externo seguiu se deteriorando. As fortes e persistentes pressões inflacionárias, decorrentes da recuperação global após a pandemia, foram exacerbadas pelo avanço nos preços de commodities este ano e, mais recentemente, pela onda da Covid-19 na China, prolongando ainda mais o processo de normalização do suprimento de insumos industriais. O crescimento de grandes economias tem sido revisado para baixo, em função da expectativa de reversão dos estímulos implementados durante o longo período da pandemia, em particular os de política monetária. Notou-se, ademais, revisões negativas de crescimento para a China, em parte refletindo a política de Zero Covid adotada por esse país.

Bancos centrais de países desenvolvidos e emergentes têm adotado uma postura mais contracionista em reação ao avanço da inflação, ainda que, em parte dessas economias, as taxas de juros correntes sigam em campo avaliado como expansionista. A reprecificação da política monetária nos países avançados, o aumento da aversão a risco e a mudança da perspectiva de crescimento econômico têm impactado as condições financeiras tanto de países avançados quanto de emergentes.

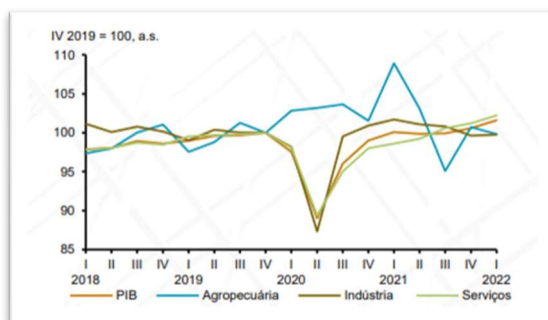
Em relação à atividade econômica brasileira, dados divulgados desde o último Relatório de Inflação evidenciaram crescimento no primeiro trimestre mais expressivo do que se projetava à época. O carregamento estatístico do primeiro trimestre e

indicadores mensais de abril e maio também sugerem um segundo trimestre mais positivo do que o antecipado. No mesmo sentido, indicadores relativos ao mercado de trabalho seguem em recuperação.

Mantém-se a expectativa de desaceleração relevante da atividade no segundo semestre. Efeitos cumulativos do aperto monetário em curso, que é parte da estratégia de convergência da inflação para o redor da meta no horizonte relevante, devem contribuir para essa desaceleração. Adicionalmente, alterações no calendário de transferências governamentais terão impacto negativo sobre a renda disponível das famílias no segundo semestre, contribuindo para o arrefecimento do consumo.

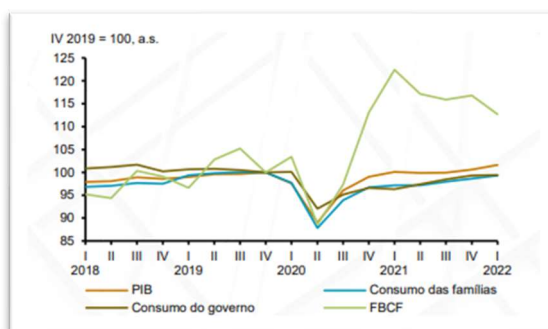
Nesse contexto, a projeção de crescimento para o PIB em 2022 foi revisada de 1,0% para 1,7%.

Gráfico 1: Produto Interno Bruto - Oferta



Fonte: IBGE (2022)

Gráfico 2: Produto Interno Bruto - Demanda

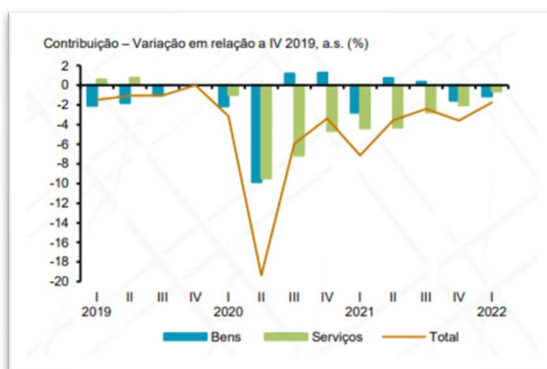


Fonte: IBGE (2022)

A inflação ao consumidor segue elevada, com alta disseminada entre vários componentes, se mostrando mais persistente que o antecipado. No trimestre encerrado em maio, a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) revelou-se 1,08 p.p. maior que o esperado pelo Copom em seu cenário de referência de março.

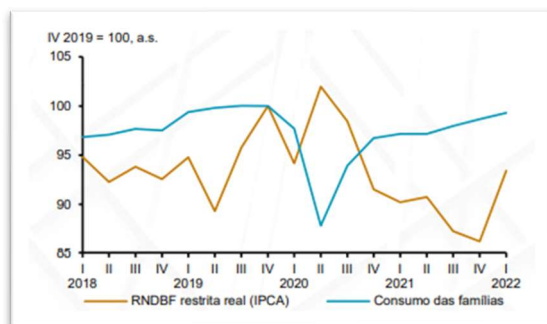
A surpresa inflacionária no trimestre decorreu do comportamento dos preços livres, principalmente de alimentos. A inflação de serviços e de bens industriais se mantém alta, e os recentes choques continuam levando a um forte aumento nos componentes ligados a alimentos e combustíveis. Os componentes mais sensíveis ao ciclo econômico e à política monetária seguem com inflação elevada e as diversas medidas de inflação subjacente aceleraram, mantendo-se acima do intervalo compatível com o cumprimento da meta para a inflação.

Gráfico 3: Indicador do consumo das famílias



Fonte: IBGE e BCB (2022)

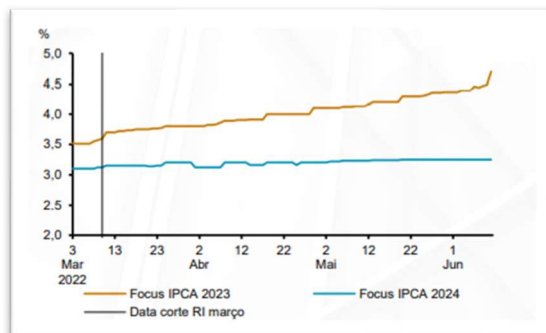
Gráfico 4: Renda disponível bruta e consumo das famílias



Fonte: IBGE e BCB (2022)

As expectativas de variação do IPCA para 2022, 2023 e 2024 apuradas pela pesquisa Focus encontram-se em torno de 8,5%, 4,7% e 3,25%, respectivamente.

Gráfico 5: Mediana das expectativas anuais Focus para IPCA em 2023 e 2024



Fonte: BCB (2022)

No que se refere às projeções condicionais de inflação, no cenário de referência, a trajetória para a taxa de juros é extraída da pesquisa Focus e a taxa de câmbio parte de USD/BRL 4,90, evoluindo segundo a paridade do poder de compra (PPC). Esse cenário supõe trajetória de juros que termina 2022 em 13,25% a.a., reduz-se para 10,0% em 2023 e 7,50% em 2024. Optou-se por manter a premissa de que o preço do petróleo segue aproximadamente a curva futura pelos próximos seis meses, terminando o ano em US\$110/barril, e passa a aumentar 2% ao ano a partir de janeiro de 2023. Nesse cenário, as projeções de inflação do Copom situam-se em 8,8% para 2022, 4,0% para 2023 e 2,7% para 2024.

As projeções apresentadas utilizam o conjunto de informações disponíveis até a 247ª reunião do Copom, realizada em 14 e 15.6.2022. Para os condicionantes utilizados nas projeções, em especial os advindos da pesquisa Focus, a data de corte é 10.6.2022, a menos de indicação contrária.

Em sua reunião mais recente (247ª reunião), o Copom decidiu, por unanimidade, elevar a taxa básica de juros em 0,50 ponto percentual, para 13,25% a.a. O Comitê entende que essa decisão reflete a incerteza ao redor de seus cenários e um balanço de riscos com variância ainda maior do que a usual para a inflação prospectiva, e é compatível com a estratégia de convergência da inflação para o redor da meta ao longo do horizonte relevante, que inclui o ano-calendário de 2023. Sem prejuízo de seu objetivo fundamental de assegurar a estabilidade de preços, essa decisão também implica suavização das flutuações do nível de atividade econômica e fomento do pleno emprego.

O Copom considera que, diante de suas projeções e do risco de desancoragem das expectativas para prazos mais longos, é apropriado que o ciclo de aperto monetário

continue avançando significativamente em território ainda mais contracionista. O Comitê enfatiza que irá perseverar em sua estratégia até que se consolide não apenas o processo de desinflação como também a ancoragem das expectativas em torno de suas metas.

Para a próxima reunião, o Comitê antevê um novo ajuste, de igual ou menor magnitude. O Comitê nota que a crescente incerteza da atual conjuntura, aliada ao estágio avançado do ciclo de ajuste e seus impactos ainda por serem observados, demanda cautela adicional em sua atuação. O Copom enfatiza que os passos futuros da política monetária poderão ser ajustados para assegurar a convergência da inflação para suas metas, e dependerão da evolução da atividade econômica, do balanço de riscos e das projeções e expectativas de inflação para o horizonte relevante da política monetária.

A partir da contextualização apresentada, percebe-se que a economia, a política no geral e as políticas sociais, em particular, vêm desempenhando poderoso papel enquanto forças com capacidade para influenciar, também, o campo de atuação da medicina, o que, por sua vez, conduz à reflexão do papel atual e futuro do CRM-PB. Tais elementos serão apresentados na seção a seguir.

### **3.1.1. O NÚMERO DE MÉDICOS NO BRASIL**

De acordo com o estudo Demografia Médica Brasileira 2020, são 500 mil médicos no país. Portanto, a razão de médicos por habitantes é de 2,38 médicos para cada mil habitantes.

Trata-se do maior quantitativo e da maior densidade de médicos já registrados. Os dados apurados em 2020 foram revelados em meio à maior crise da saúde mundial com a pandemia do novo coronavírus, onde o médico e os demais profissionais da saúde estiveram na linha de frente.

Na última década, de 2010 a 2019, 179.838 novos médicos entraram no mercado de trabalho. O grande crescimento da força de trabalho médico no país é atribuído ao maior número de vagas nas escolas médicas existentes e à abertura de novos cursos de Medicina. Como é possível verificar, os números evoluíram muito nos últimos anos. Para se ter uma ideia, o número de médicos cresceu cinco vezes mais do que a população em 100 anos. No entanto, ainda persistem algumas situações críticas como

a concentração de profissionais em algumas regiões, o aumento de vagas e cursos de graduação e a ociosidade em vagas de residência médica.

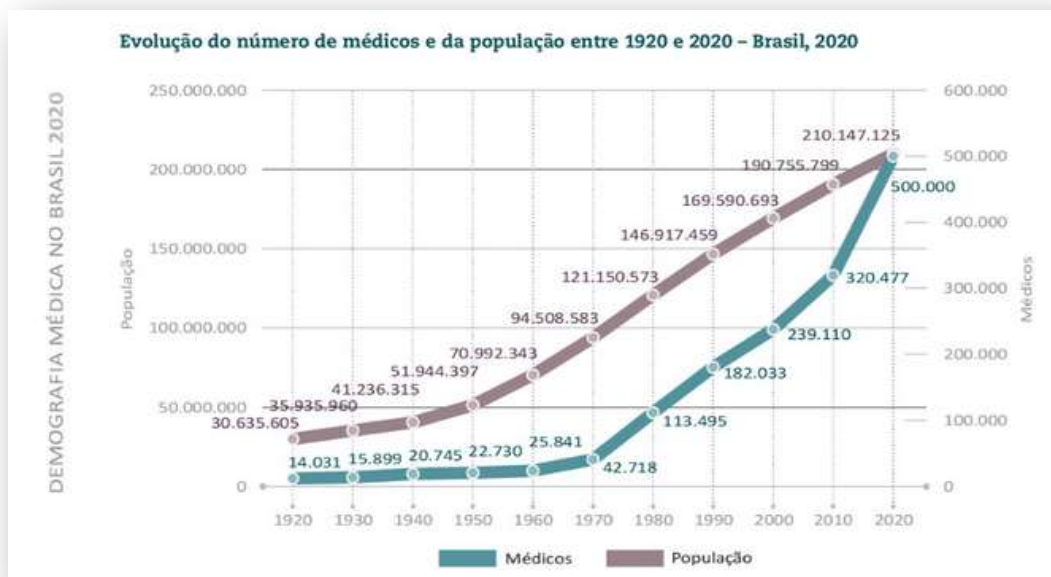
Todos estes dados fazem parte do estudo Demografia Médica do Brasil, uma publicação do Conselho Federal de Medicina e da Universidade de São Paulo (USP). Pelos dados, em novembro de 2020, o número de registro de médicos junto aos Conselhos Regionais de Medicina chegava a 547.344. A diferença de 47.344 se devia a médicos registrados em mais de um conselho em estados diferentes, o que é previsto em lei.

Pela tabela a seguir é possível verificar o forte crescimento do número de médicos, especialmente nos últimos 50 anos.

**Evolução do número de médicos (indivíduos), de registros de médicos e da população entre 1920 e 2020 – Brasil, 2020**

Ano	Médicos (indivíduos)	Médicos (registros)	População
1920	14.031	–	30.635.605
1930	15.899	–	35.935.960
1940	20.745	–	41.236.315
1950	22.730	–	51.944.397
1960	25.841	–	70.992.343
1970	42.718	–	94.508.583
1980	113.495	137.347	121.150.573
1990	182.033	219.084	146.917.459
2000	239.110	291.926	169.590.693
2010	320.477	364.757	190.755.799
2020	500.000	547.344	210.147.125





É importante saber que a Demografia Médica 2020, com base nas projeções, prevê a continuidade do crescimento dos números de médicos no mercado de trabalho. Portanto, de acordo com os estudos, em 2024 serão formados mais 31.849 novos médicos, o que corresponde às vagas ofertadas nos cursos de Medicina em 2017. Ou seja, após seis anos do curso, mais este total de profissionais estará no mercado.

O estudo faz um comparativo, que reforça o maior número de profissionais: os mais de 31 mil que se formarão em 2024 é mais do que o dobro do número de médicos que se registraram nos CRM's em 2021.

Outro dado importante é que a Medicina está cada vez mais jovem e feminina, conforme afirma o estudo da Demografia Médica 2020. Embora os homens ainda sejam maioria, o número de médicas vem crescendo a cada ano.

Em 2020, os homens representavam 53,4% e as mulheres 46,6%. Porém, em 2015, os homens somavam 57,5 % e as mulheres 42,5%. Há 30 anos, em 1990, as mulheres eram 30,8%. Portanto, fica claro que as mulheres estão cada vez mais ocupando os espaços na Medicina.

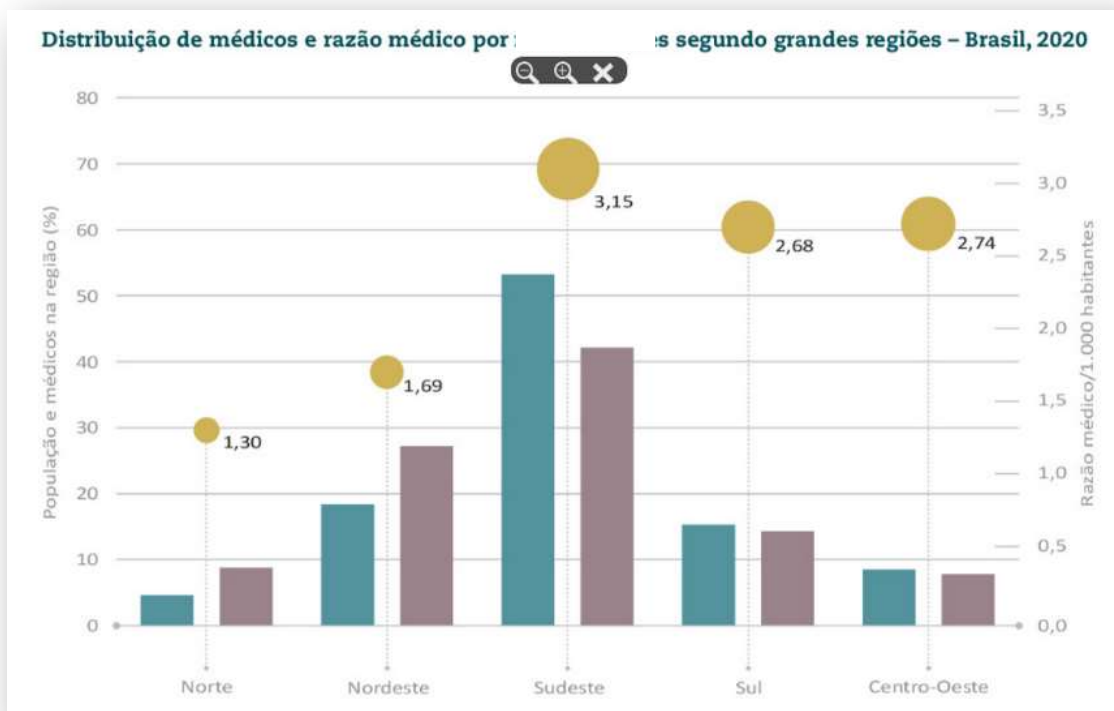
Já em relação à idade, o estudo mostra que nos grupos mais jovens, em 2020, as mulheres já são maioria: representam 58,5% entre os médicos até 29 anos. De 30 a 34 anos, as médicas são 55,3%. Entre 35 e 39 anos, há um equilíbrio: as mulheres são 49,7%. Os médicos homens aparecem em maior número nas faixas etárias posteriores.

### Distribuição de médicos segundo idade e sexo – Brasil, 2020

Faixa etária	Masculino	(%)	Feminino	(%)	Total
≤ 29 anos	31.459	41,5	44.329	58,5	75.788
30 - 34 anos	34.269	44,7	42.320	55,3	76.589
35 - 39 anos	32.985	50,3	32.546	49,7	65.531
40 - 44 anos	27.715	55,4	22.335	44,6	50.050
45 - 49 anos	20.039	52,8	17.929	47,2	37.968
50 - 54 anos	18.498	53,5	16.050	46,5	34.548
55 - 59 anos	19.097	55,5	15.340	44,5	34.437
60 - 64 anos	20.503	59,8	13.760	40,2	34.263
65 - 69 anos	23.417	67,7	11.154	32,3	34.571
≥ 70 anos	27.058	79,0	7.179	21,0	34.237
<b>Total</b>	<b>255.040</b>	<b>53,4</b>	<b>222.942</b>	<b>46,6</b>	<b>477.982</b>

O estudo realizado pela Faculdade de Medicina da USP apontou ainda que o aumento recente de médicos, com mais vagas na graduação, não foi capaz de solucionar o problema da falta de médicos em diversas localidades e em determinadas especialidades, como ficou evidente durante a pandemia, no caso dos intensivistas. Conforme o professor Mario Scheffer, "mesmo dobrando o número, os médicos continuam concentrados cada vez mais no setor privado, nos grandes centros e longe dos municípios desassistidos. Ao invés de abrir novas vagas, que deveriam ser congeladas, o momento é de avaliar a qualidade da formação, planejar a residência médica para acompanhar a expansão, e implementar políticas de atração, permanência e melhor distribuição em locais e serviços sem médicos".

O estudo do CFM e USP de 2020 confirmou, mais uma vez, um dos maiores problemas da assistência médica no país: a distribuição dos profissionais regionalmente. Embora, no geral, tenha-se um percentual de 2,38 médicos por mil habitantes, quando é feito o recorte regional a situação muda muito. A região Norte tem uma taxa de 1,30 médicos por mil habitantes, 43% menor que a média nacional, enquanto a região Nordeste, a taxa é de 1,69. Juntas, Norte e Nordeste têm os piores indicadores do Brasil:



A partir dos dados apresentados, percebe-se o quão são importantes para que o CRM-PB possa desempenhar com excelência o seu papel para com a sociedade de uma maneira geral. É, pois, com base no conhecimento destas informações que seus dirigentes e demais funcionários terão condições de garantir a saúde e a competência da profissão e da sociedade. Assim, o empenho em garantir a excelente formação técnica e humanista de cada profissional da medicina que atenda a sociedade é em prol de toda a população.

Face aos dados secundários supracitados, serão apresentados, a seguir, os dados primários que foram coletados a partir das respostas dos colaboradores, médicos registrados e conselheiros do CRM-PB (que participaram, voluntariamente, preenchendo o instrumento de pesquisa, online, elaborado pela Brazilliant Consultoria).

### 3.2. O AMBIENTE EXTERNO: ANÁLISE PEST, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Com o atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma organização/empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente e, por essa razão, deve fazer revisões periódicas de suas estratégias em um processo contínuo de identificação das ameaças

e oportunidades externas. O conhecimento efetivo sobre o ambiente, proporcionado pela análise ambiental, é fundamental para o processo estratégico e busca obter uma adequada compatibilidade entre a organização/empresa e as forças externas que afetam e influenciam os seus: propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Portanto, a análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de, respectivamente, evitar e usufruir dessas situações. Nesse sentido, a organização/empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as:

- Oportunidades: representam as forças ambientais incontroláveis pela organização que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;
- Ameaças: dizem respeito às forças ambientais incontroláveis pela organização que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil.

Assim como os indicadores são utilizados para análise de viabilidade de investimentos, existem ferramentas gerenciais usadas para avaliar fatores externos. A análise do ambiente externo ao CRM-PB se deu por meio da identificação das oportunidades e ameaças para cada um dos cenários indicados.

O mundo vem mudando de forma intensa nas últimas décadas. A globalização, as profundas transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais vem causando impactos significativos nos negócios ao longo dos últimos anos. Isso sem falar na pandemia de COVID-19, que também impactou profundamente diversos modelos de negócios.

O macroambiente é caracterizado pelas mudanças constantes que agem como forças externas na organização. Dificilmente as decisões organizacionais são capazes de modificar o ambiente externo. Podem existir muitas dimensões compondo o macroambiente, especialmente: o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente social e o ambiente tecnológico. Estar atento a estas dimensões significa estar preparado para se antecipar às mudanças e ampliar o diferencial competitivo da organização.

E é justamente no contexto da análise de todos esses fatores citados que a análise PEST desponta como uma metodologia essencial para analisar de forma macro

e ampla todos os fatores que podem impactar de alguma forma a organização. A análise PEST, portanto, envolve fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos.

Analisar esse ambiente externo é de suma importância para que possamos entender o cenário em que o CRM-PB está atuando e, assim, ter fundamento empírico para poder antecipar melhor o que será enfrentado e, então, traçar planos para um objetivo claro e concreto. “É esse procedimento que vai ajudar a formular as estratégias da empresa, metas mais claras, planos de ação e formas de controle e avaliação” (BORGHERESI, 2014).

Através da análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica) é possível entender melhor essas influências totalmente externas à organização, posto que acabam por influenciá-la direta ou indiretamente. Desse modo, são mapeadas as oportunidades que o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente social e o ambiente tecnológico criam, bem como as ameaças que eles oferecem, garantindo uma melhor adaptação a esses vetores.

Com base na pesquisa indireta realizada, foram obtidas as seguintes informações acerca do atual cenário em termos da conjuntura política, econômica, social e tecnológica, na qual se encontra o estado da Paraíba e o Brasil:


De acordo com o IBGE (2021), a Paraíba permanece como quinto estado com maior população na região Nordeste, contando oficialmente com 3.766.528 pessoas (população registrada no último censo de 2010)<sup>1</sup>. A maioria da população paraibana é de mulheres, com cerca de 2.066.707, contra 1.929.789 homens; levando em consideração os grupos etários por sexo, as mulheres da Paraíba, me sua maioria, têm média de idade entre 20 e 24 anos, enquanto os homens têm uma maioria mais jovem, com idade entre 15 e 19 anos. Em outras palavras, a população da Paraíba está se tornando cada vez maior, mais jovem e com mais mulheres, com concentração nos grandes centros urbanos.

O Ambiente tecnológico refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações tendo em vista que elas são sistemas abertos. Outras variáveis como a informática e a convergência tecnológica criam oportunidades, já que a intensiva demanda por se reinventar é mantida para todos do mercado. Neste cenário, as empresas são motivadas continuamente a mudar e a melhorar seus produtos/serviços e valores.

---

<sup>1</sup> População estimada em 2021: 4.059.905 pessoas

Com base no levantamento de dados obtidos da pesquisa realizada com alguns dos membros da diretoria/conselheiros e representantes do corpo de colaboradores do CRM-PB (**pesquisa direta**), foi possível mapear a influência dos ambientes PEST no CRM-PB, identificando inicialmente as **oportunidades**:



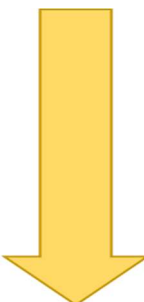
**Ambiente Político:** constatou-se que existe uma perspectiva favorável devido ao atual ministro da saúde ser médico, o que pode favorecer os alinhamentos com o Governo Federal em termos de melhorias à sociedade em geral, além de gerar mais benefícios aos médicos quanto às condições de trabalho.

**Ambiente Econômico:** configura-se enquanto um ambiente neutro em termos de influenciar o desenvolvimento ou realização das atividades do CRM-PB. Por outro lado, ao haver uma perspectiva de crescimento da economia brasileira, vislumbram-se oportunidades que se concentram na cadeia de serviços, o que reverberará nas atividades dos médicos e, conseqüentemente, na atuação fiscalizadora por parte do CRM-PB.

**Ambiente Social:** a sociedade tem uma percepção positiva quanto ao CRM-PB, mas ainda precisa entender melhor qual seu real propósito.

**Ambiente Tecnológico:** Acompanhar a evolução tecnológica é uma estratégia segura para garantir a sobrevivência e eficácia da organização. A internet é hoje um instrumento precioso em termos de processo de comunicação e otimização de serviços, incluindo os de fiscalização.

Considerando a análise dos dados, verificou-se, ainda, que não é desprezível o impacto das ameaças para o desenvolvimento da organização. Por isso, faz-se necessário dar atenção a elas como modo de prevenção para evitar impactos mais relevantes. Existem diversos tipos de **ameaças** que não podem ser descuidadas, tais como:



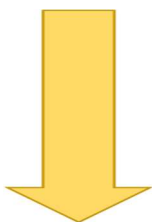
**Ambiente Político:** a PEC que propõe acabar com a obrigatoriedade do pagamento da anuidade aos conselhos profissionais e a possibilidade de acabar com os conselhos, se configuram enquanto grande ameaça ao CRM-PB. Trata-se de mobilizações provenientes da sociedade que podem vir a se transformar em projetos de leis. A Saúde suplementar atualmente é gerida por grandes monopólios de organizações sociais que escolheram o

Brasil, visando que a medicina dê lucro e o médico seja um mero empregado; em alguns casos acontece de não haver repasse de pagamento aos médicos; isso tem ocasionado, para as cooperativas médicas, perdas significativas de fatia do mercado (marketing share). Quanto à questão da fiscalização das tais organizações sociais, caso verifique-se a necessidade de se fechar um hospital (por exemplo), como fica a saúde pública? Isso deixa o CRM-PB e o CFM de mãos atadas. A lei de violência obstétrica, que precisa ser revista quanto à ênfase que está sendo dada ao profissional médico; Outro entrave, na perspectiva da esfera federal, se encontra quanto a determinações judiciais que não exigem validação de diplomas nem proficiência na língua portuguesa para médicos oriundos e formados em outros países, fato que pode comprometer sobremaneira a atuação dos mesmos e a prestação de um serviço de qualidade à sociedade. Do ponto de vista das esferas estadual e municipal, verifica-se que a saúde é o ambiente onde se investe menos (segundo a percepção dos membros da diretoria e funcionários do CRM-PB).

**Ambiente Econômico:** apesar de ser entendido com um ambiente neutro para a realidade do CRM-PB, ainda se percebe que a situação anteriormente esboçada, quanto as organizações sociais, também influencia na questão econômica. Outro ponto ainda citado diz respeito à abertura da economia, fato que pode vir a impactar/repercutir na taxa de inadimplência do CRM-PB.

**Ambiente Social:** o envelhecimento da população médica passará a impactar no não pagamento da anuidade do CRM-PB, pois depois dos 70 anos a pessoa passa a ser isenta. Apesar do CFM ser bastante atuante, a população, de uma maneira geral, não o reconhece como tal; além disso, falta consciência por parte da mesma quanto ao papel que o CRM-PB exerce, posto que este não tem como intervir na gestão dos ambientes de saúde.

**Ambiente Tecnológico:** em constante mudança, ser reativo neste ambiente pode se tornar um fator grave para uma organização. Mas é preciso ficar atento ao que tem sido postado nas mídias sociais e às consultas feitas via aplicativos e ao Google, isso tem gerado um



distanciamento e redução do contato pessoal. A telemedicina entre os estados e a inteligência artificial têm se configurado enquanto ameaça, pelo fato de a população desconhecer os resultados comparativos entre os diagnósticos médicos e aqueles feitos pela AI.

A partir da identificação das oportunidades e ameaças às quais estão expostas uma organização, faz-se necessário entender sua estrutura, configuração e diretrizes organizacionais. Para tanto, é preciso também saber quais os requisitos fundamentais para se ter sucesso no segmento em que atua. Desta feita, a seção a seguir apontará quais são os elementos, reconhecidos pela atual gestão do CRM-PB, como estratégicos para o alcance dos resultados organizacionais que se almeja.

### **3.3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

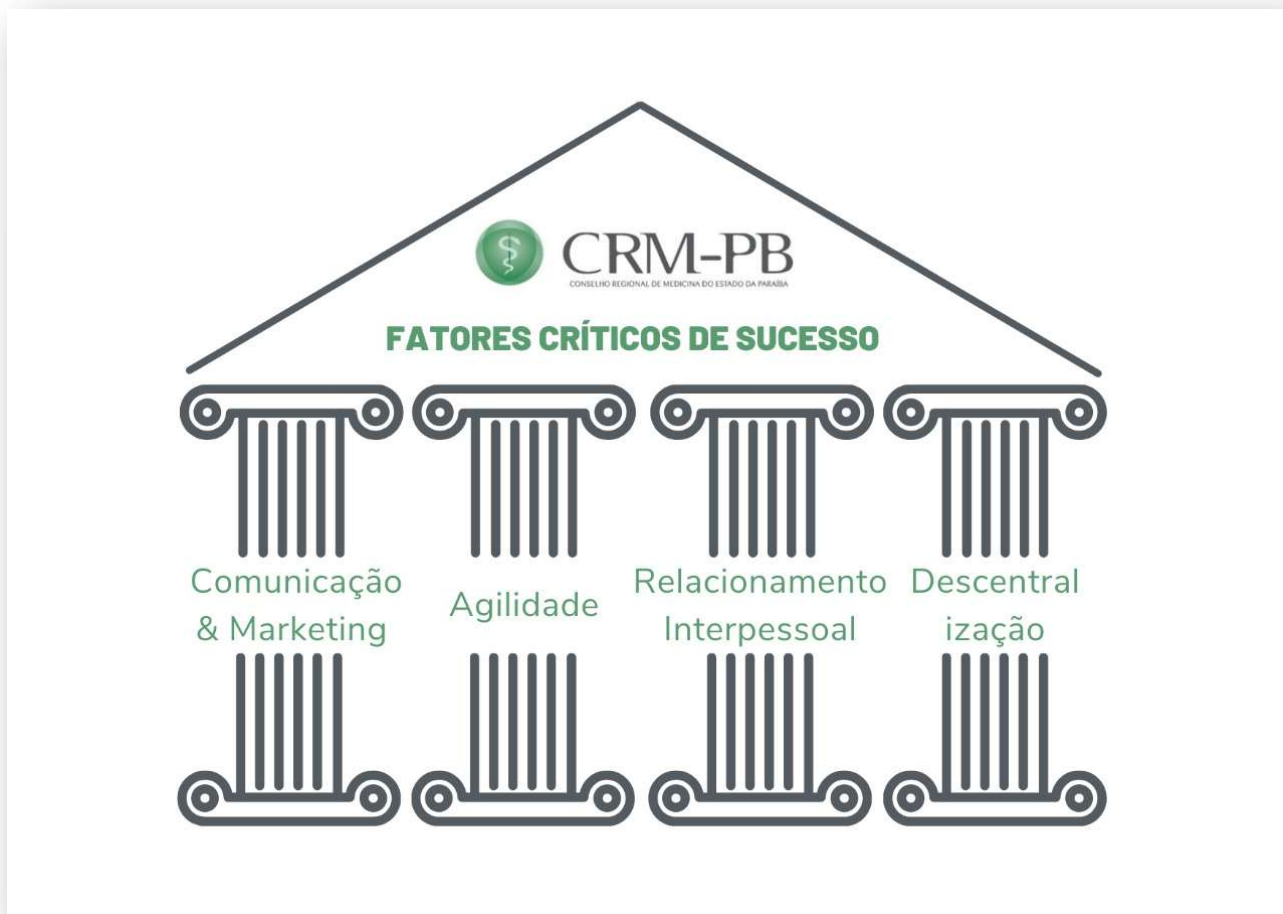
Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são pontos-chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma organização e do seu negócio, atingindo seus objetivos de forma plena e integrada. Em contrapartida, quando estes fatores são negligenciados ou ignorados, eles podem contribuir para o fracasso da organização. Em outras palavras, os FCS são compreendidos como as áreas de atividades em que o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito na implantação da visão da organização.

Destaca-se que os FCS devem ser definidos no nível estratégico da organização. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização.

Portanto, com base nas reuniões que contaram com a participação de alguns dos membros da diretoria, conselheiros e colaboradores do CRM-PB, foi possível identificar os FCS do conselho, assim como as suas respectivas definições, tais como são apresentados a seguir:



Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso do CRM-PB



Fonte: Brazilliant (2022)

- **Comunicação e Marketing:** faz menção à visibilidade do CRM-PB perante a comunidade médica e a sociedade de maneira geral; para tanto, faz-se necessária a publicização das ações internas e externas praticadas pelos membros do conselho, promovendo um melhor fluxo nos processos de comunicação entre médicos, comunidade, colaboradores e membros da diretoria, assim como valorizar sua missão e desenvolver ações de *endomarketing*;
- **Agilidade:** refere-se à necessidade que o CRM-PB tem de refletir acerca dos atuais processos praticados, no sentido de buscar a desburocratização com vistas à praticidade das ações internas o que garantirá mais resolutividade às situações e problemas, além de facilitar a acessibilidade, superando assim as

expectativas dos médicos registrados no conselho quanto à prestação dos serviços para eles oferecidos;

- **Relacionamento interpessoal:** diz respeito à capacidade de sempre estreitar e fortalecer o relacionamento internamente (entre as próprias equipes de colaboradores) e externamente (entre o conselho e a comunidade médica e demais parceiros estratégicos), de maneira ética e transparente, contribuindo para a qualidade de vida das pessoas. Tal relacionamento poderá ser melhor trabalhando o marketing institucional, ou seja, gerenciando melhor a imagem da marca do CRM-PB, através de ferramentas de comunicação; assim, haverá criação de valor, crescimento sustentado e aumento do poder de influência junto a todos os elementos da sociedade que estejam (direta ou indiretamente) ligados ao conselho, quer sejam internos ou externos;
- **Descentralização:** refere-se à necessidade do CRM-PB refletir acerca da atual centralização da gestão e comunicação existente no ambiente interno do conselho; realizar reuniões analíticas e proativas com todas as lideranças e representantes de colaboradores, a fim de trabalhar de maneira factual as informações e conseguir disseminá-las para toda a equipe; sempre primando pela redefinição e atualização das normas e diretrizes que norteiam a organização.

Face à identificação dos elementos estratégicos que norteiam as ações do CRM-PB no sentido do alcance dos objetivos organizacionais, serão apresentados, na seção seguinte, os resultados obtidos a partir da percepção dos participantes das pesquisas diretas quanto aos pontos fortes e fracos do conselho e suas respectivas validações.

### 3.4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: PONTOS FORTES E FRACOS

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente usada para analisar cenários e embasar as tomadas de decisões. Ela costuma ser utilizada na elaboração dos planos que servirão de guia para as organizações antes da implementação de algum projeto de impacto para o negócio.

A análise proporciona um diagnóstico completo da situação da própria organização e dos ambientes que estão no seu entorno, de maneira a ajudá-la a correr menos riscos e aproveitar as oportunidades.

Todas as análises de ambiente externo e da organização referem-se ao que a literatura em administração estratégica chama de análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e das capacitações da organização que têm maior impacto para o desenvolvimento estratégico.

É importante destacar que a análise SWOT é um filtro, no qual só devem constar as oportunidades, ameaças, os pontos fortes e fracos realmente relevantes, que serão alvo de alguma ação da organização no momento da formulação.

Em seções anteriores foram apresentados os resultados da análise externa, sendo possível identificar as oportunidades e ameaças que estão presentes no cenário de atuação do CRM-PB, levando-se em consideração as pesquisas indireta e direta.

Na presente seção serão apontados os resultados da pesquisa direta realizada com os membros da diretoria, conselheiros e alguns colaboradores do CRM-PB, cuja coleta dos dados aconteceu via formulário online.

Quando analisamos o ambiente interno, devemos considerar variáveis ou fatores sobre os quais a organização tem controle, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, como colaboradores, especialização, tecnologia, recursos financeiros, experiência dos gestores, processos organizacionais, serviços prestados, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança. Nesta análise interna, verificamos os pontos fortes e os pontos fracos.

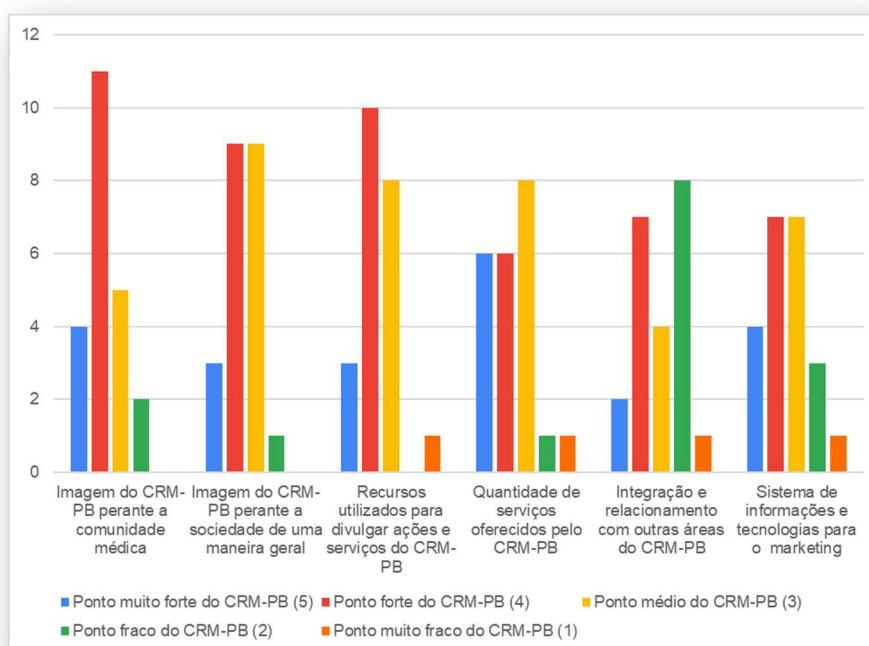
Logo, os Pontos Fortes são características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; já os Pontos Fracos, são características negativas na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

A seguir serão analisados os subsistemas de gestão do CRM-PB, a partir da perspectiva dos colaboradores e conselheiros, levando-se em consideração os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente.

Com relação ao SUBSISTEMA MARKETING, os participantes da pesquisa destacaram, enquanto pontos fortes, os seguintes aspectos: Imagem do CRM perante a comunidade médica; Imagem do CRM perante a sociedade de uma maneira geral; recursos utilizados para divulgar ações e serviços do CRM-PB. Por outro lado, enquanto

aspectos que tiveram pontuação mediana ou fraca, na percepção dos respondentes o CRM-PB precisa melhorar em relação à quantidade de serviços oferecidos; à sua capacidade de integração e relacionamento com outras áreas do CRM-PB; e ao sistema de informações e tecnologias para marketing. Em outras palavras, faz-se necessário atentar para o fato de que a integração de sistemas é o meio para otimizar o trabalho das equipes no ambiente corporativo. É entendida enquanto uma solução tecnológica que visa melhorar todo o fluxo de trabalho, trazendo impactos positivos para todas as áreas, além do atendimento ao cliente final. É, portanto, indispensável para o sucesso de qualquer negócio, até mesmo de uma autarquia como é o caso dos conselhos regionais.

Gráfico 14: Subsistema de Marketing



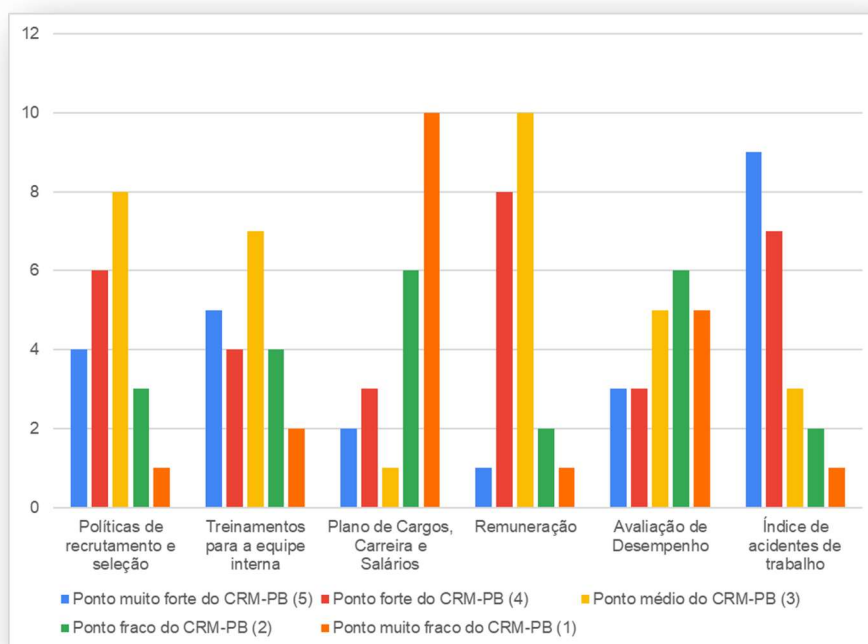
Fonte: Brazilliant (2022)

No que tange ao SUBSISTEMA RECURSOS HUMANOS, os respondentes percebem enquanto pontos fracos do CRM-PB os seguintes aspectos: políticas de recrutamento e seleção; treinamentos para a equipe interna; plano de cargos, carreira e salários (PCCS); e à avaliação de desempenho dos colaboradores. Por outro lado, foram considerados como ponto médio, os seguintes aspectos: remuneração; equipe de

funcionários atuante e motivada; clima organizacional no ambiente de trabalho; sistema de informações e tecnologias para o RH; diretores atuantes e motivados; conselheiros atuantes e motivados. Já os aspectos que foram considerados enquanto pontos fortes do CRM-PB foram: o índice de acidentes de trabalho; integração com outras áreas da organização; e a chefia direta (líder ou chefe) atuante e motivado.

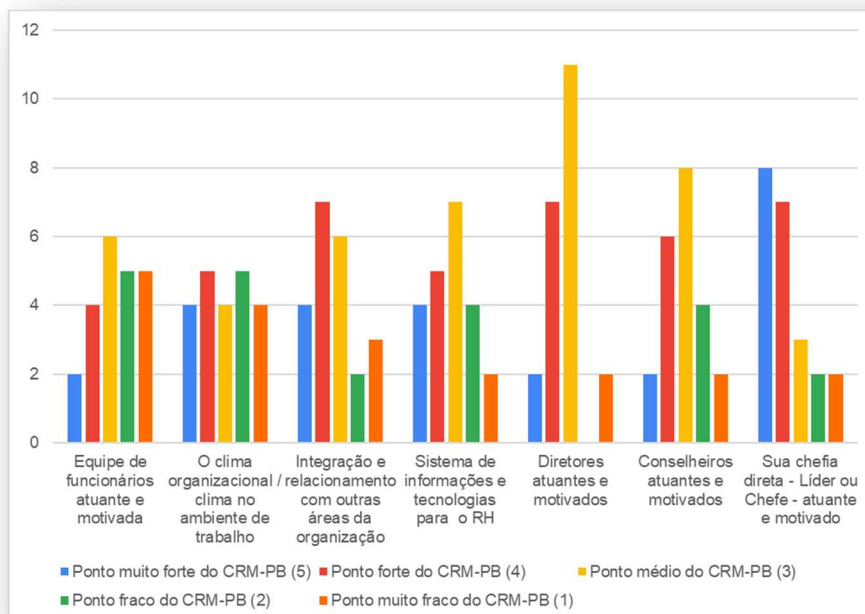
Portanto, verifica-se que os colaboradores anseiam por participarem de treinamentos; eles desejam compreender melhor os aspectos relacionados à avaliação de desempenho e querem receber feedbacks que os impulsionem à melhoria contínua; eles, ainda, desejam um efetivo e estruturado plano de carreira, para que possam crescer e se desenvolver junto à autarquia. Além disso, almejam por uma participação mais proativa por parte dos conselheiros e diretoria.

Gráfico 15: Subsistema de Recursos Humanos (parte 1)



Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 16: Subsistema de Recursos Humanos (parte 2)



Fonte: Brazilliant (2022)

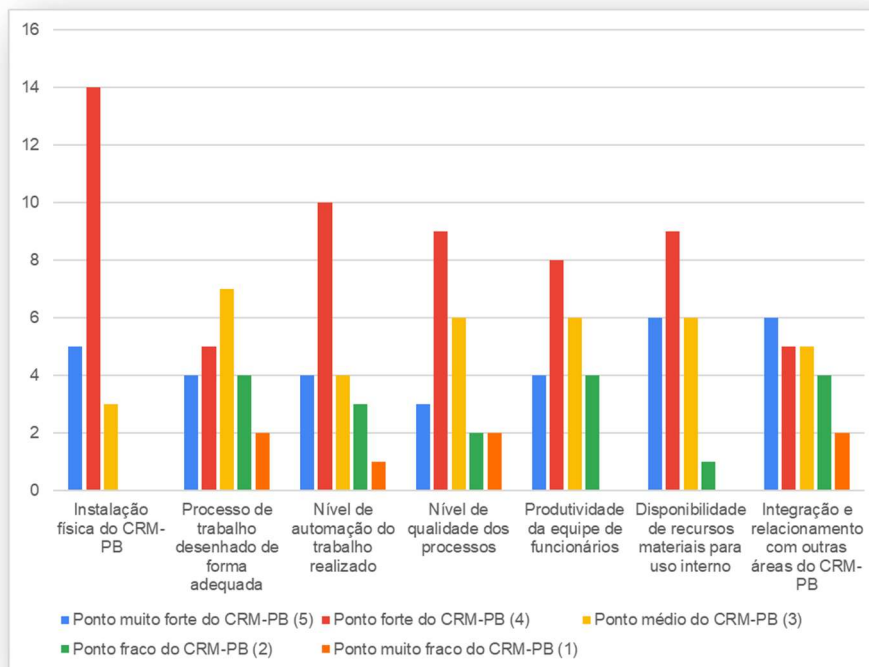
Em se tratando do SUBSISTEMA OPERAÇÕES/PRODUÇÃO, os participantes da pesquisa consideraram todos os aspectos avaliados como pontos fortes, com exceção para os processos de trabalho desenhados de forma adequada. Fazer gestão com foco significa que a organização tem uma visão menos departamentalizada, o que potencializa os resultados, já que a empresa está a observar as atividades em sua totalidade. Em linhas gerais, processos são formados por um conjunto de atividades que são executadas sequencialmente com o intuito de transformar entradas em saídas de maneira ordenada.

Esse tipo de gestão mapeia o fluxo de atividades e promove o aperfeiçoamento contínuo, a partir da identificação de pontos de melhoria. Ou seja, graças a implementação da gestão de processos, as empresas conseguem padronizar suas ações, e qualificar suas entregas.

Uma empresa capaz de organizar seus processos consegue identificar oportunidades de melhoria mais facilmente, o que a torna mais eficiente. Afinal, com uma boa gestão de processos, é possível reduzir custos e distribuir os recursos disponíveis de maneira mais eficaz.

Além disso, a produtividade dos colaboradores também melhora consideravelmente quando a empresa tem plena consciência e controle sobre o funcionamento de seus processos.

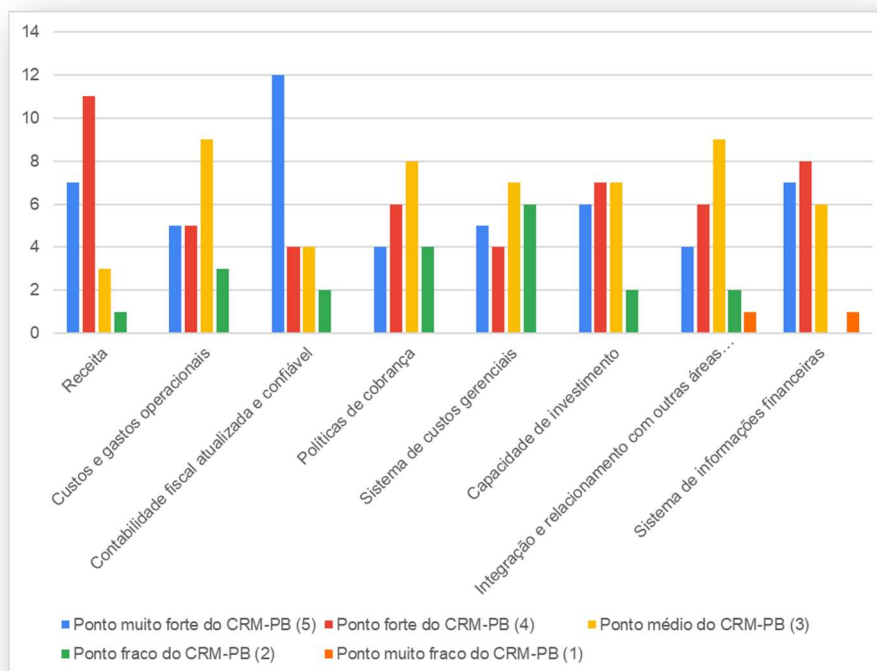
Gráfico 17: Subsistema de Operações/Produção



Fonte: Brazilliant (2022)

Por fim, no tocante ao SUBSISTEMA FINANÇAS, os respondentes identificaram, enquanto destaques positivos, os aspectos relativos: às receitas do CRM-PB; à contabilidade fiscal atualizada e confiável; à capacidade de investimentos; e ao sistema de informações financeiras; entretanto, relativamente às políticas de cobrança, aos custos e gastos operacionais, ao sistema de custos gerenciais e à integração e relacionamento com as outras áreas do CRM-PB, os participantes da pesquisa atribuíram ponto médio.

Gráfico 18: Subsistema de Finanças



Fonte: Brazilliant (2022)

Levando-se em consideração todas as análises que foram apresentadas até este momento neste relatório, segue-se para o desenvolvimento do conjunto de estratégias que nortearão as ações que deverão ser implementadas pelo CRM-PB. Conforme Fernandes e Berton (2010), uma vez feito um diagnóstico, analisado o negócio e o ambiente, a organização já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia.

A estratégia, portanto, representa o caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante o seu ambiente. O conjunto dessas estratégias leva a organização a responder sempre seu parâmetro de ação (sua visão), que descreve exatamente onde se quer estar no futuro. Logo, as estratégias levam a organização ao futuro desejado.

#### 4. ESTRATÉGIA CRM-PB 2022-2025: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Feitas as análises anteriores, partimos para a revisão e validação da missão, visão e valores do CRM-PB, pontos primordiais que guiarão todo o plano de ação. Entretanto,



faz-se necessária uma breve explicação de cada item. Segundo Fernandes e Berton (2014), em seu livro *Administração Estratégica*, tem-se que:

- Missão – é a razão da existência de uma organização. Finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela serve. É ela quem dá sentido às ações diárias e, portanto, demarca a área em que a empresa vai atuar.
- Visão – é a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro, aquilo que ela pretende ser ou destino que pretende que se torne realidade. Em outras palavras, onde a organização quer chegar, é a explicitação do que se idealiza para a organização.
- Valores - Tudo que agrega importância profissional ao legado da organização. Itens pelos quais a empresa zela tanto interna quanto externamente.

A Missão deve responder à seguinte pergunta: qual é o nosso negócio? Este deve ser um conceito imutável de existência, pois, afinal de contas, só deve existir um único propósito que define a existência do CRM-PB. A Visão refere-se à imagem de longo prazo, devendo ser inspiradora e clara para que todos que fazem parte dela possam vivenciá-la. Os Valores representam os princípios éticos do CRM-PB, normalmente regras morais que norteiam todas as ações, incluindo dirigentes e demais funcionários.

A importância de ter as declarações de missão, visão e valores é que elas compõem os aspectos norteadores para os dirigentes, os colaboradores e, até mesmo, para os clientes (médicos), pois criam um senso de direção e oportunidade. Elas são uma parte essencial do processo de formulação de estratégias.

Ressaltamos que a instituição deve declarar e disseminar a sua Visão, Missão e Valores, ou seja, suas Diretrizes Estratégicas, pois esta é de fundamental importância, tanto para a execução da estratégia por todos os colaboradores, quanto para um caminho menos tortuoso na conquista do sucesso.

Após serem realizadas várias pesquisas, levando-se em consideração os elementos norteadores do Conselho Federal de Medicina, e verificados os elementos essenciais dos demais conselhos regionais (incluindo os elementos em vigor no próprio Conselho Regional de Medicina do Estado Paraíba), foram revisadas e validadas as declarações de Missão, Visão e Valores que representam o CRM-PB, assim como foi elaborado o mapa estratégico com base na metodologia do Balance Score Card (BSC).

Chamamos a atenção para o fato de que o BSC – Balanced Score Card é uma ferramenta inovadora escolhido pela renomada revista **Harvard Business Review**

**(HBR)** como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 80 anos e serve para avaliação e gestão da performance organizacional, atuando como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica.

O BSC utiliza um mapa estratégico que deve refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores e perspectivas interna e externa de desempenho. Para organizações privadas, ele está organizado em quatro diferentes perspectivas: **financeira**, **clientes**, **processos internos** (envolve indicadores para mensurar o desempenho dos processos, para se atingir excelência operacional) e **aprendizado e crescimento** (decorre de três fontes: pessoas, sistemas e alinhamento organizacional). Como pode ser vista na imagem abaixo.

Figura 3: BSC – Balanced Score Card



Fonte: Kaplan e Norton (1992)

Para organizações sem fins lucrativos, como é o caso do CRM-PB, utiliza-se uma adaptação, com a parte financeira sendo a base para as decisões e não sua meta final. E transforma-se as 4 perspectivas em três: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade.

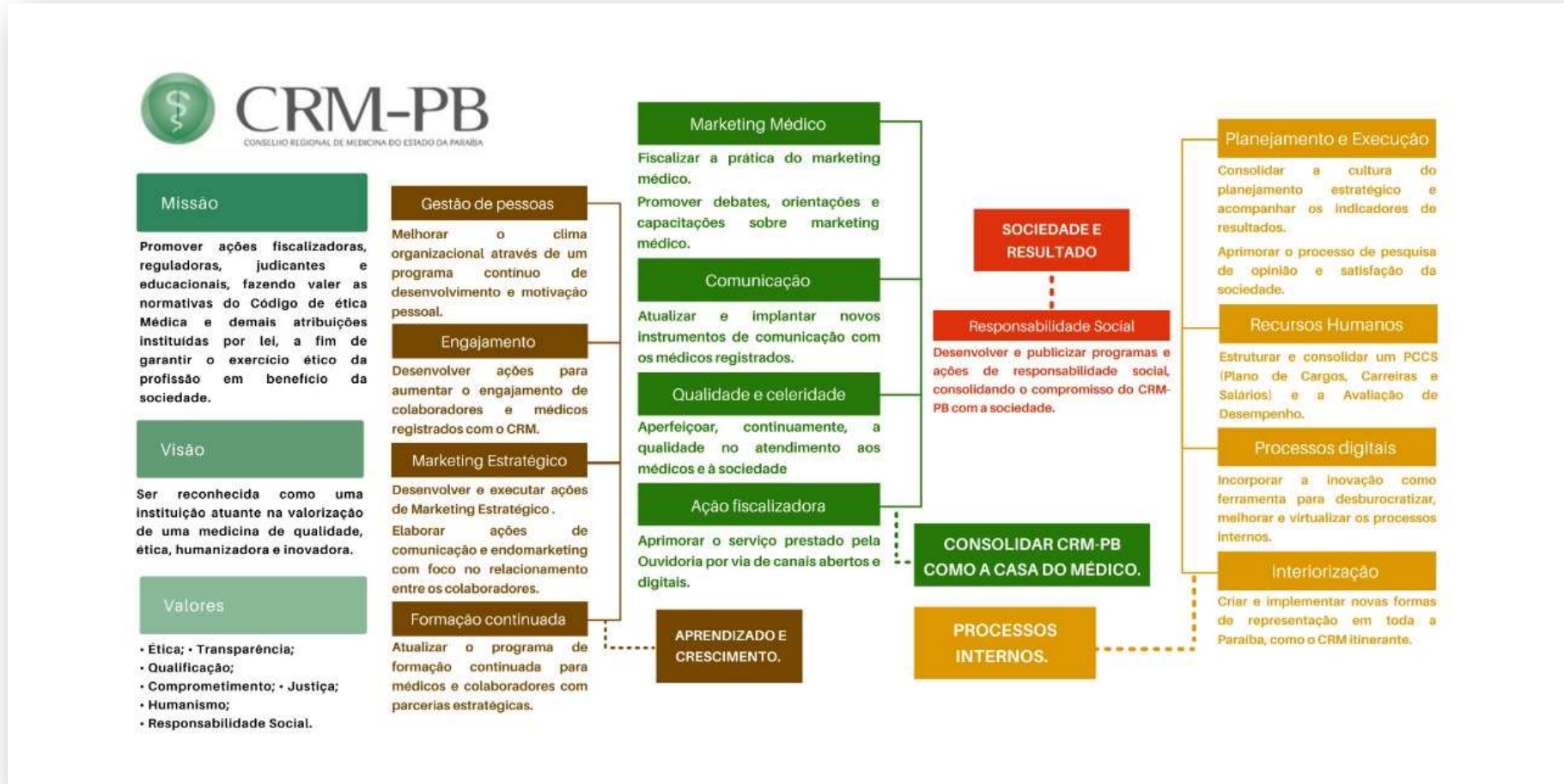
Com as perspectivas do BSC em vista, o mapa estratégico traz os objetivos organizacionais que são um conjunto considerado como o caminho para se atingir a

visão de futuro, ou seja, na definição dos objetivos deve ser definido “o que” fazer para se chegar aonde a organização deseja.

É considerada a etapa mais difícil do processo, pois está associada ao desdobramento da visão de futuro em pequenas partes, cujo todo culminará no alcance da visão. Conceitualmente, os objetivos são indicações da situação ideal a ser atingida para superação de problemas identificados, elaborados, cuja formulação deve utilizar verbos que expressam ação.

O mapa estratégico do CRM-PB pode ser visto na próxima página deste documento. Salienta-se que, a partir dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico, foi elaborado um plano de ação detalhado, o qual se encontra no documento em anexo.

Figura 4: fluxograma dos processos



Fonte: Brazilliant (2022)

## **FICHA TÉCNICA**

### **DOCUMENTO PRODUZIDO PELA:**



**brazilliant**  
consultoria

37

Brazilliant Ltda.  
CNPJ 10.015.020/0001-90  
João Pessoa, PB  
Fones: (83) 3578.1868  
[www.brazilliant.com.br](http://www.brazilliant.com.br)

### **Equipe:**

#### **Consultoras Seniores:**

Luciana Rabay  
Luciane Albuquerque

## **ANEXO I**

### **Pesquisa Direta: Metodologia, Resultados e Discussões**

#### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Apesar das dificuldades naturais de se fazer pesquisa no Brasil, por razões culturais e comportamentais, é essencial que as organizações invistam neste artifício de indagação do mundo real. No caso da pesquisa em questão, ela se caracteriza como uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva, definindo que uma pesquisa é um processo racional e sistemático de coleta, registro e análise de dados e informações de forma a atingir os objetivos previamente determinados, que no caso é validar o planejamento estratégico do CRM identificando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, assim como registrando sugestões e projetos.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa para a parte da pesquisa direta foi utilizada a plataforma Formulários, do Google Docs. O questionário foi publicado na internet (uma cópia será enviada em anexo a este documento) por meio de um link divulgado nas redes sociais, Whatsapp e enviado por e-mail. Esse questionário usou abordagem direta. Isso porque a pesquisa Descritiva é, por excelência, considerada conclusiva por ser desenvolvida a partir da formulação de questões com certa expectativa das respostas.

A amostra da pesquisa é não probabilística, aleatória e definida por acessibilidade. A amostra por acessibilidade é feita pois nem sempre é possível se ter acesso a toda a população objeto de estudo, sendo assim é preciso dar segmento a pesquisa utilizando-se a parte da população que é acessível na ocasião da pesquisa (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007).

A amostragem é útil para que possamos, utilizando um pequeno grupo de respondentes, inferir características dos seus elementos para estimar as características de toda população. Embora a amostra final do estudo não tenha sido excessivamente grande, ela se mostra útil e válida para a pesquisa do ponto de vista da estatística. A maioria dos estudos possui grande número de elementos amostrais, pois buscam obter uma distribuição normal, porém, o Teorema do Limite Central desmistifica essa necessidade – quando utilizamos uma amostragem que não é probabilística e não estratificada.

O Teorema do Limite Central é um fundamento estatístico básico bastante utilizado para validação de amostras em pesquisas estatísticas, pois ele garante que mesmo que a amostra não seja grande ou não possua uma distribuição normal, a média dos dados converge para normalidade (distribuição normal) à medida que o número de dados aumenta, sendo este número iniciado em 30 elementos amostrais.

Portanto, a amostra de 36 respondentes que possuem as características semelhantes à população que se investiga mostra-se suficiente, do ponto de vista estatístico, e é justificável pelo Teorema do Limite Central, pois possui 6 respostas a mais do que o mínimo necessário.

Registra-se que a primeira pesquisa feita em 2019 obteve uma amostra de 460 participantes, e essa pesquisa é uma validação da pesquisa anterior feita devido a Pandemia e aos acontecimentos recentes em todo o mundo.

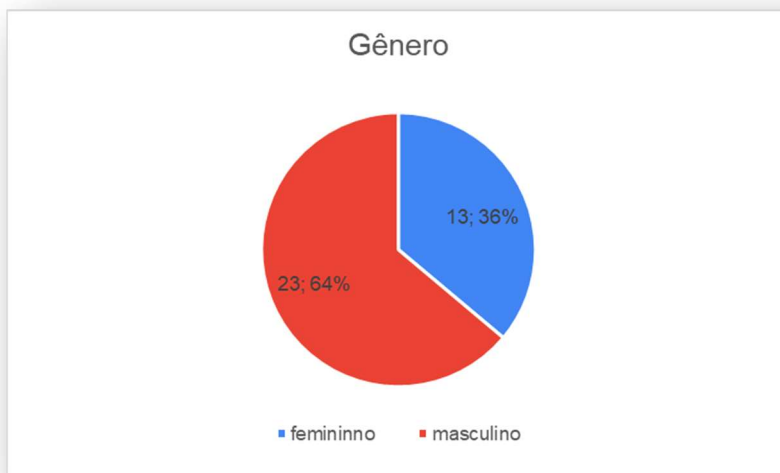
Dessa forma, a pesquisa aqui apresentada foi feita dentro das metodologias certas para as informações a serem colhidas e a orientação necessária para o planejamento do CRM-PB.

## **RESULTADO PESQUISA DE OPINIÃO FEITA COM MÉDICOS REGISTRADOS**

A pesquisa direta teve seu início no dia 06 de junho de 2022 e fim no dia 07 de julho de 2022, totalizando assim 31 dias em aberto para as respostas dos médicos registrados no CRM-PB. Através de formulário online, foi possível chegar a um total de 36 respostas completas para a pesquisa, uma amostra válida estatisticamente como previamente explicada.

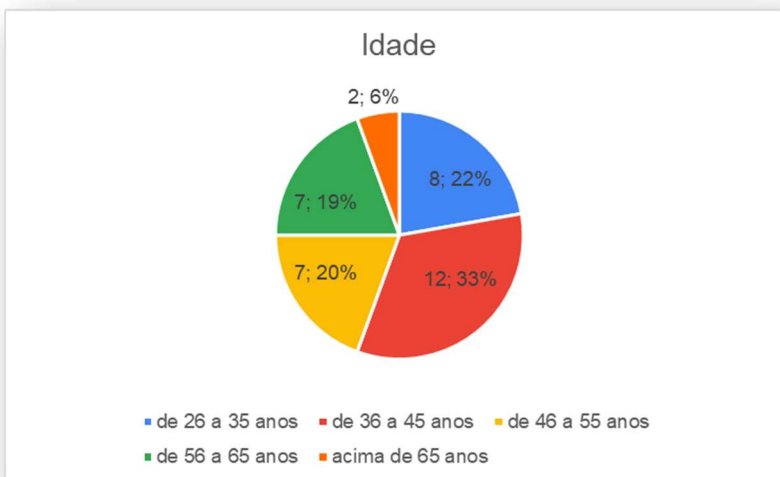
O perfil característico do respondente da pesquisa é um clínico geral, homem, de 36 a 45 anos.

Gráfico 1: gênero dos participantes da pesquisa externa



Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 2: idade dos participantes da pesquisa externa



Fonte: Brazilliant (2022)

Quanto às opiniões e nível de satisfação dos participantes da pesquisa, verificou-se que os médicos avaliaram o atendimento feito pelo CRM pessoalmente, ou seja, na ida do médico ao local físico do conselho para ser atendimento ou solicitar algo do órgão, de maneira geral, 73% avaliam como Ótimo ou Bom o atendimento feito internamente pela equipe do CRM; apenas 19% julgam como regular, e um baixo percentual para as outras opções (comparativamente, os resultados da pesquisa



anterior, de 2019, foram de 72% e 18%, respectivamente). Esse resultado é um bom parâmetro para avaliar a equipe interna no atendimento pessoal, mas deixa também espaço para melhoria, na busca por converter os Bons para Ótimos.

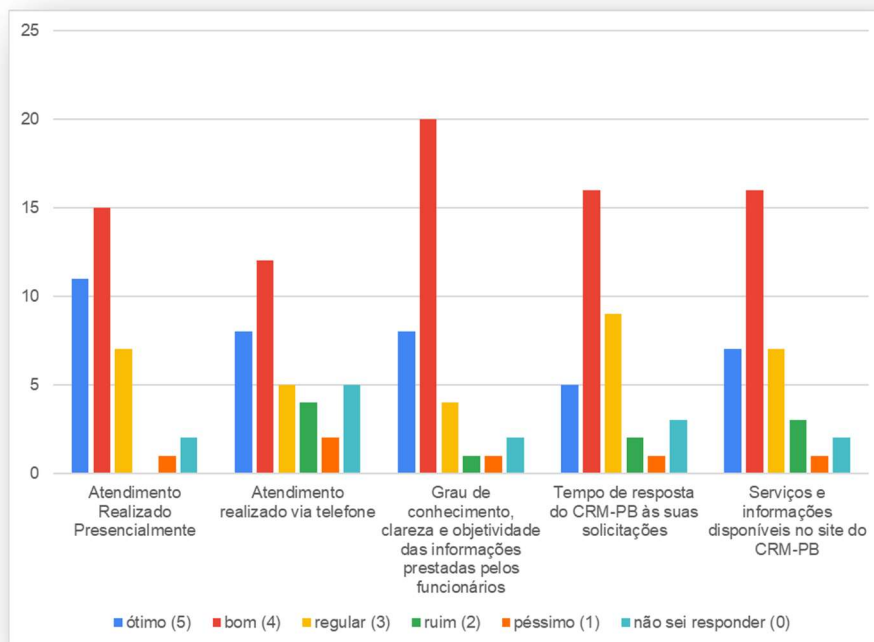
Relativamente à segunda pergunta, ainda sobre atendimento, mas dessa vez via telefone, observou-se uma queda no percentual do Ótimo em comparação ao atendimento pessoal. Na opinião dos participantes, a opção Ótimo foi para 22% (resultado semelhante ao da pesquisa anterior, de 2019), caindo quase 10% do atendimento pessoal, e enquanto o Bom foi para 33%. A média do regular também caiu, e observou-se um elevado percentual quanto ao NÃO SEI RESPONDER (resultado semelhante ao da pesquisa anterior, de 2019). Isso quer dizer que a ligação por telefone continua sendo a menos utilizada, dado os meios de atendimento digital. Porém ela não deve ser esquecida, e sim substituída a altura com o uso do WhatsApp, ou aplicativos para que o canal de comunicação esteja sempre aberto.

Continuando em busca de informações para melhoria futura, a terceira pergunta disse respeito ao grau de conhecimento, clareza e objetividade das informações prestadas pela equipe interna do CRM, onde as médias de Ótimo e Bom (juntas) atingiram o percentual de 78%.

A próxima pergunta tratou sobre o tempo de resposta do CRM às solicitações feitas ao conselho pelos médicos inscritos ou registrados. Neste caso, 22% afirmaram ser ótimo e 56% afirmaram que é bom (22% e 42%, respectivamente, na pesquisa anterior), deixando o resultado acima da média. Trata-se de um bom resultado; porém, novamente com espaço para melhoria, o que será refletido nas ações do planejamento estratégico.

No que concerne ao atendimento ONLINE, via site do CRM PB, observou-se que 19% dos participantes consideram como ótimo e 44% percebem como bom; para os dias de hoje, com tantas tecnologias existentes e aplicativos, o resultado poderia ser muito melhor. Estamos na era da Revolução 4.0, com padronização e automação de processos, assim, o atendimento online e virtual tem inúmeras tecnologias que podem ser utilizadas, e dentro o mercado atual, é imprescindível que esse percentual migre de regular para bom, e de bom para ótimo.

Gráfico 3: Percepção dos médicos quanto ao item ATENDIMENTO



Fonte: Brazilliant (2022)

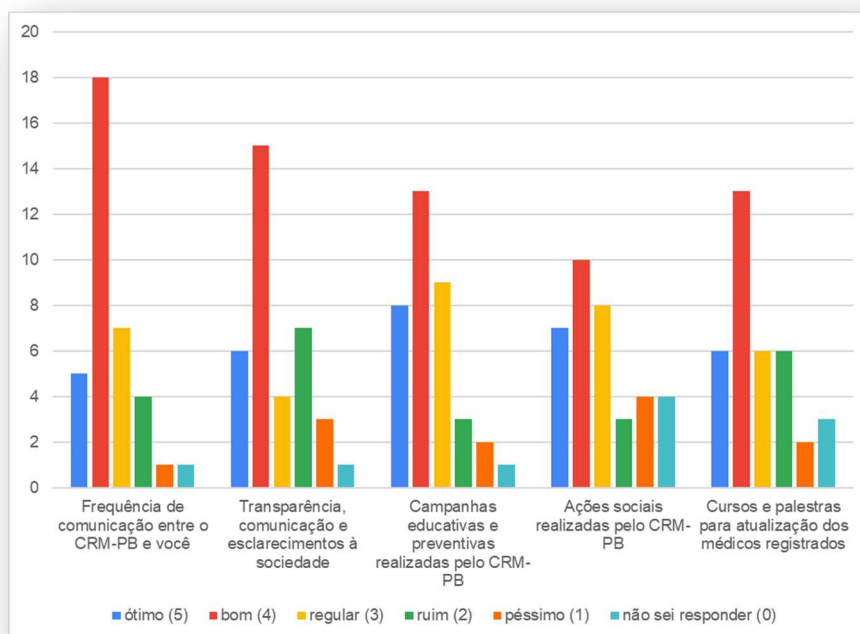
O próximo ponto perguntado esteve relacionado à frequência da comunicação do CRM para com seus inscritos. E pela primeira vez a opção RUIIM apareceu com mais de 10%, e deixou um ponto de melhoria futura. Esse resultado, indicou que 14% dos respondentes consideraram ótimo e 50% bom. A comunicação é a chave para o sucesso e sua frequência, assim como sua clareza, são muito importantes para uma organização como o CRM PB (os percentuais de respondentes que atribuíram notas regular ou ruim permaneceram os mesmos relativamente à pesquisa anterior). A frequência da comunicação precisa ser mais bem planejada.

Relativamente ao questionamento feito quanto à transparência, comunicação e esclarecimentos à sociedade, os participantes da pesquisa informaram que consideram ótimo (17%) e bom (42%); entretanto, um somatório de 38% considerou entre regular e péssimo, indicando a necessidade de se concentrarem esforços na procura de uma relação de proximidade com a sociedade (médicos e não médicos).

Já em termos das campanhas educativas e preventivas realizadas pelo CRM-PB, 22% julgaram serem ótimas e 36% boas. Fato interessante foi que 39% atribuíram

notas regular, ruim ou péssimo, indicando a necessidade de serem planejadas e executadas campanhas que tratem das temáticas educativas e preventivas. Resultados similares surgiram quando os médicos foram questionados quanto às ações sociais realizadas pelo CRM-PB. Segundo os respondentes, 19% consideram ótimas e 28% boas; porém 22% consideram regulares, indicando necessidade de serem planejadas e implementadas ações sociais e ambientais (em termos comparativos, na pesquisa de 2019, 42% dos médicos associados avaliaram como Ótimas ou Boas). Relativamente aos Cursos e palestras para atualização dos médicos registrados, 17% dos respondentes consideraram ótimos e 36% bons; porém, 38% atribuíram notas de regular à péssimo. Algumas ações foram sugeridas pelos participantes e se encontram no ANEXO I e no ANEXO II.

Gráfico 4: Percepção dos médicos quanto ao item COMUNICAÇÃO E AÇÕES



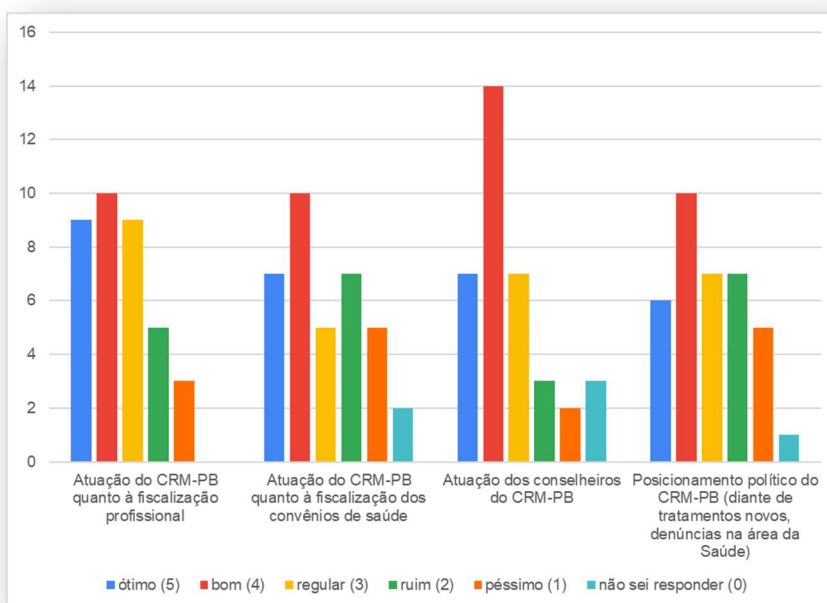
Fonte: Brazilliant (2022)

Um ponto que continua polêmico diz respeito à atuação do CRM-PB quanto à fiscalização profissional. Verificou-se que 25% dos participantes consideraram ótima e 28% boa (resultado parecido ao encontrado na pesquisa anterior, quando o somatório entre ótimo e bom foi de 40%); entretanto, 47% atribuíram notas de regular a péssimo, fator preocupante e que merece ser mais bem trabalhado para se conseguir converter esses números positivamente. Entretanto, 6% pessoas não souberam opinar, o que

aponta para uma necessidade de melhoria e de divulgação quanto ao trabalho que vem sendo realizado pelo CRM-PB.

Em se tratando da atuação dos conselheiros do CRM-PB, 19% dos respondentes consideraram ótima e 39% boa; todavia, 8% não souberam opinar, indicando falta de conhecimento para com o trabalho realizado pela diretoria e demais membros do conselho. Os participantes ainda foram questionados quanto ao posicionamento político do Conselho e 45% se posicionaram entre ótimo e bom (um resultado inferior quando comparado ao da pesquisa anterior que recebeu um percentual de 50%). Assim como verificou-se na pesquisa anterior, a visão de posicionamento continua relacionada à comunicação impressa ou digital, e precisa ser mais bem avaliada, tanto a imagem do CRM-PB, quanto a sua imagem de transparência, comunicação e esclarecimentos à sociedade.

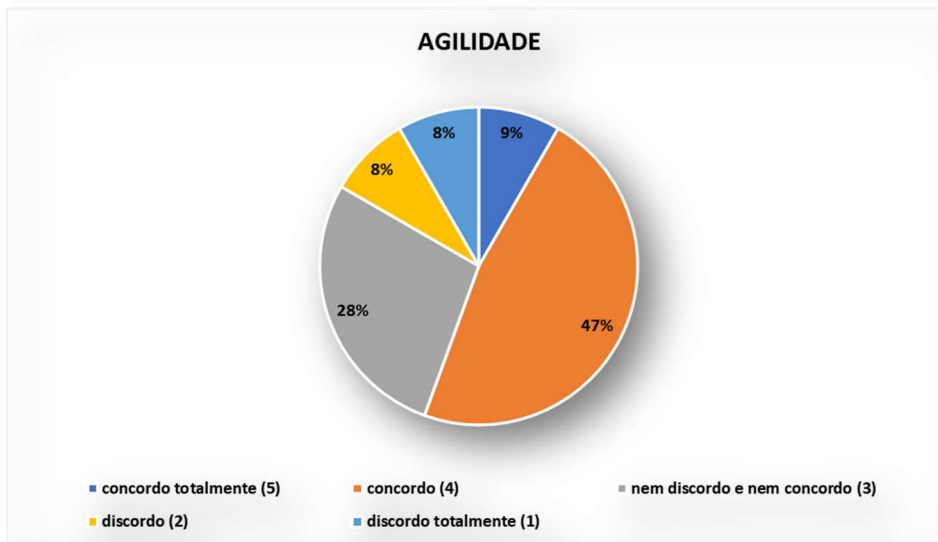
Gráfico 5: Percepção dos médicos quanto ao item ATUAÇÃO E POSICIONAMENTO POLÍTICO



Fonte: Brazilliant (2022)

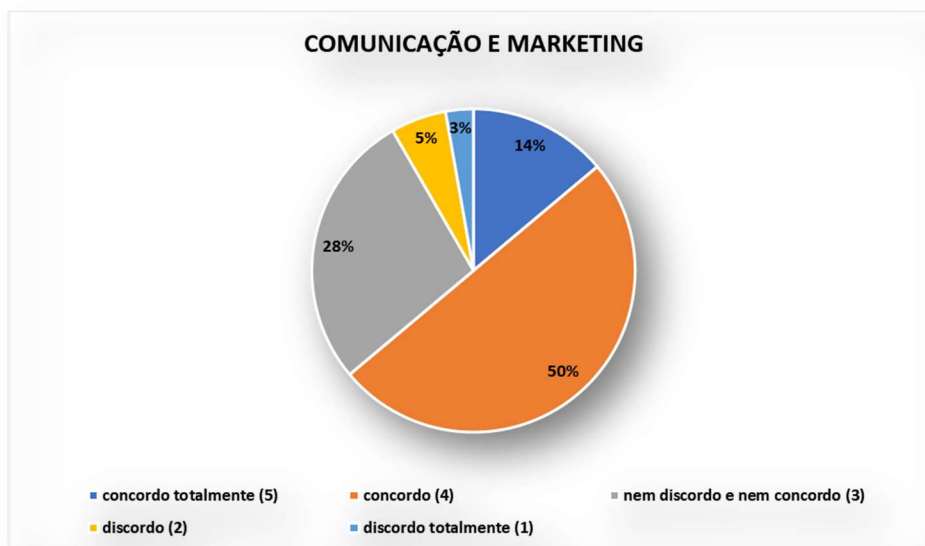
Os médicos também foram inqueridos a validarem os itens dos fatores críticos de sucesso do CRM e se posicionaram conforme indicam os gráficos a seguir:

Gráfico 6: Validação dos médicos quanto ao FCS Agilidade



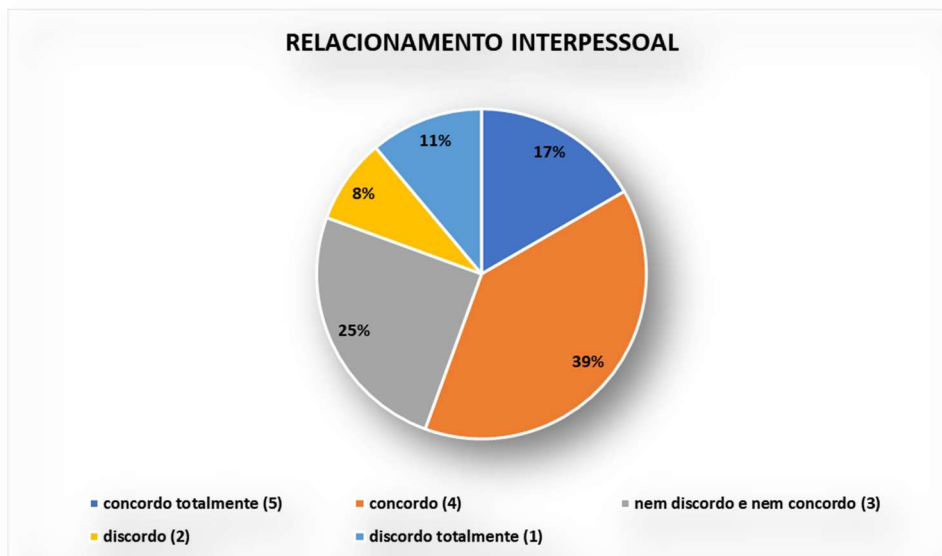
Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 7: Validação dos médicos quanto ao FCS Comunicação e Marketing



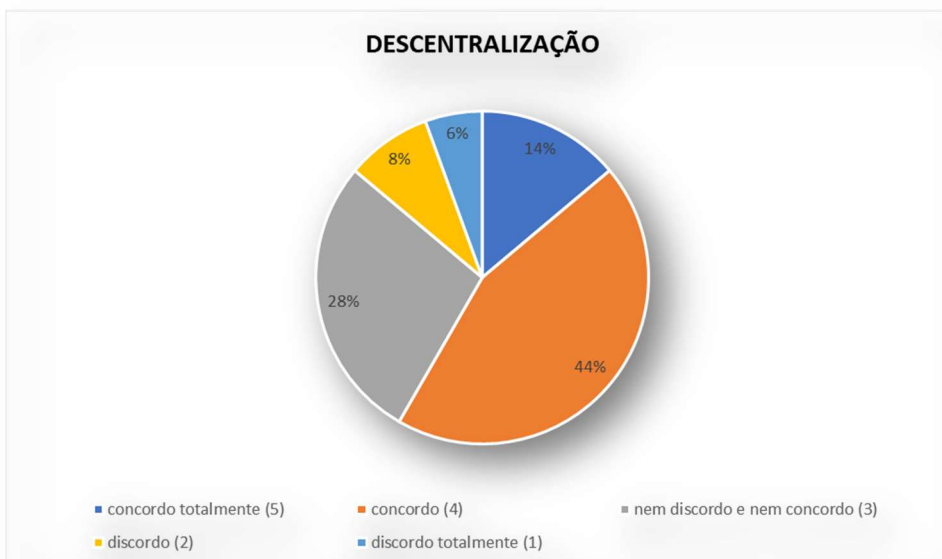
Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 8: Validação dos médicos quanto ao FCS Relacionamento Interpessoal



Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 9: Validação dos médicos quanto ao FCS Descentralização

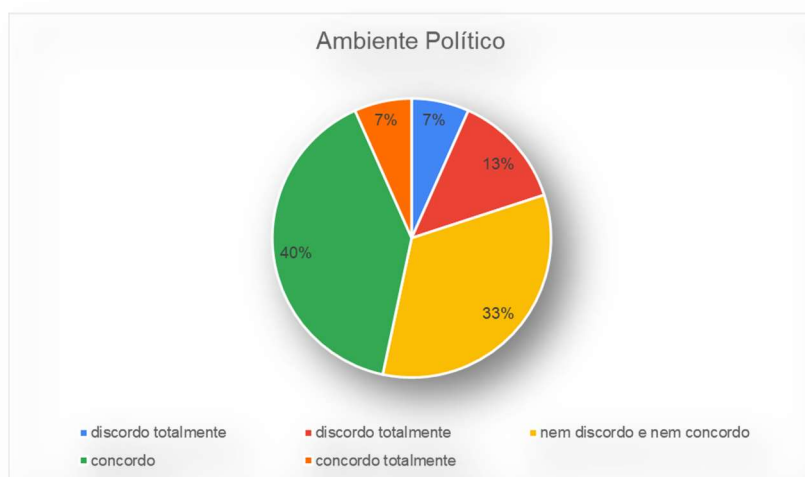


Fonte: Brazilliant (2022)

Posteriormente, e **para efeito de atualização do Planejamento Estratégico do CRM-PB 2022-2025, foram consideradas as opiniões dos membros do conselho, com vistas à validação dos referidos cenários**, a fim de verificar se os conselheiros ainda viam as oportunidades e ameaças como válidas. **Participaram**

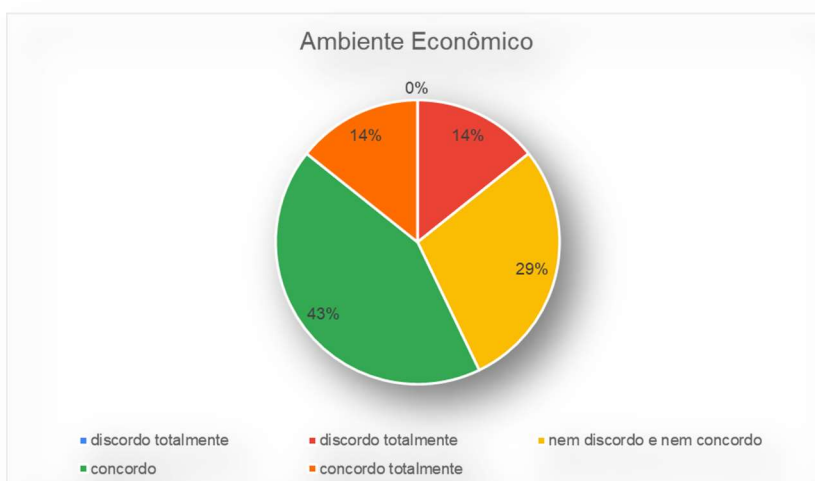
**deste processo de validação 14 conselheiros**, representando uma amostra de 33% do total, que responderam um formulário eletrônico sobre o contexto em questão. **Percebe-se, pelos resultados apresentados a seguir, que o índice de concordância e validação foi alto, principalmente em termos dos ambientes social e tecnológico.**

Gráfico 10: Validação dos conselheiros quanto ao Ambiente Político



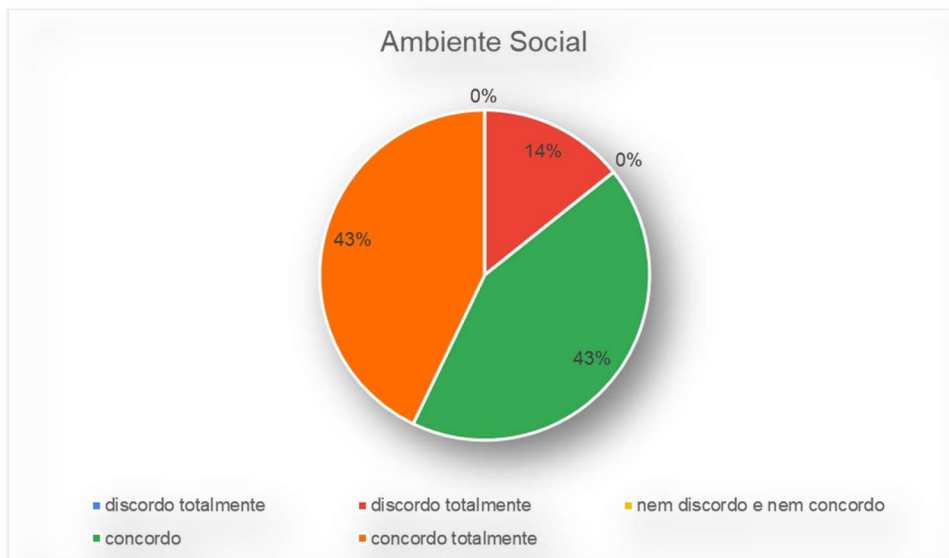
Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 11: Validação dos conselheiros quanto ao Ambiente Econômico



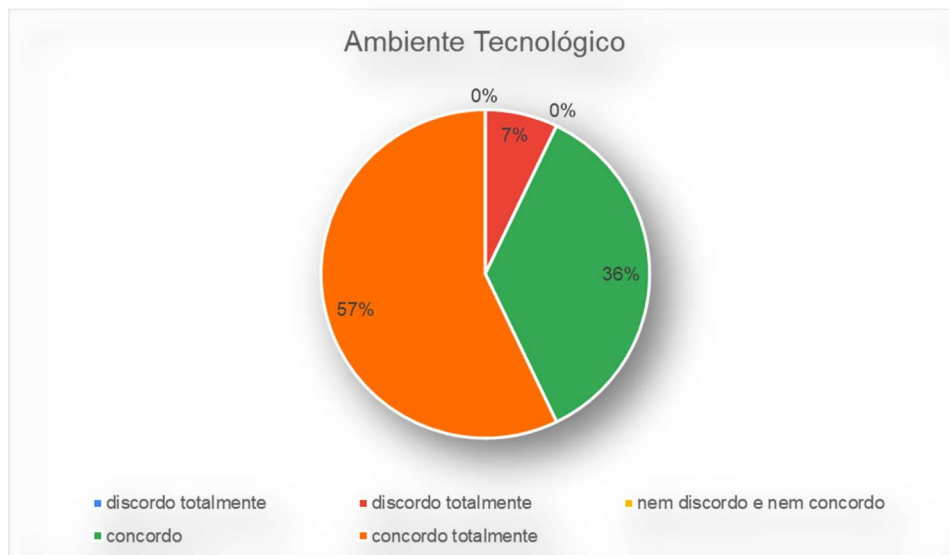
Fonte: Brzilliant (2022)

Gráfico 12: Validação dos conselheiros quanto ao Ambiente Social



Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 13: Validação dos conselheiros quanto ao Ambiente Tecnológico



Fonte: Brazilliant (2022)

De forma análoga ao que aconteceu quanto aos elementos extraídos a partir da Análise PEST, questionou-se aos conselheiros, aos colaboradores do CRM-PB e aos médicos externos se eles estavam de acordo com a manutenção dos FCS que



representavam o conselho. Salienta-se que **participaram deste processo de validação 14 conselheiros, 22 colaboradores do CRM-PB (efetivos e estagiários) e 36 médicos externos**, os quais responderam um formulário eletrônico sobre o contexto em questão. Percebe-se que, em todos os casos, foram obtidas aprovações e validações, conforme pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 1: Índice de aprovação e Validação dos Fatores Críticos de Sucesso

Índice de aprovação dos Participantes				Resultado
FCS	Conselheiros	Médicos externos	Colaboradores do CRM-PB	
Agilidade	86%	63%	66%	Validado
Comunicação e Marketing	100%	68%	64%	Validado
Relacionamento interpessoal	93%	77%	56%	Validado
Descentralização	79%	77%	58%	Validado

Fonte: Brazilliant (2022)

Em termos da validação dos elementos essenciais que representam o CRM-PB, ou seja, Missão, Visão e Valores, questionou-se aos conselheiros, aos colaboradores do CRM-PB e aos médicos externos se eles estavam de acordo com a manutenção dos desses elementos. Novamente, destaca-se que **participaram deste processo de validação 14 conselheiros, 22 colaboradores do CRM-PB (efetivos e estagiários) e 36 médicos externos**, os quais responderam um formulário eletrônico sobre o contexto em questão. Percebe-se que, em todos os casos, foram obtidas aprovações e validações, conforme pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 2: Índice de aprovação e Validação dos elementos Missão, Visão e Valores

Índice de aprovação dos Participantes				Resultado
FCS	Conselheiros	Médicos externos	Colaboradores do CRM-PB	
Missão	93%	91%	79%	Validado
Visão	93%	90%	78%	Validado
Valores	100%	86%	80%	Validado

Fonte: Brazilliant (2022)

## **ANEXO II**

### **Sugestões de ações ou projetos voltados à comunidade médica que o CRM-PB poderia desenvolver:**

- Fiscalização das normas em ambientes hospitalares. Fiscalização de publicidade médica.
- Atualização do código de ética médica.
- Incrementar o marketing e fazer chegar ao médico as questões éticas importantes.
- Cursos on-line.
- Fortalecer a fiscalização das condições de trabalho na rede pública municipal, sem viés político e monitorar o pós visita fiscalizatória, diante da maquiagem que o poder público estabelece para fingir o cumprimento das determinações.
- Incentivar pós graduação em psiquiatria infantil e outros que não tem em João Pessoa e há em Estados vizinhos; ampliar o leque das pós-graduação em fins-de-semana.
- Atua sobre os planos de saúde, pois os mesmos não respeitam os honorários médicos. Haja vista os mesmos terem que ter inscrição nos conselhos, logo devem respeitar os médicos e SIM serem fiscalizados pelo CRM e não apenas querer punir médicos, mas sim zelar pelos médicos também.
- Mais cursos e palestras nas regionais sobre temas relevantes.
- Em outros estados, há regulamentação do CRM sobre número de profissionais em plantões, condições de serviços de saúde e UBS, maior atuação sobre remuneração.
- Atualizações para diversas especialidades/ vacinação a preços mais baixos para médicos e familiares.
- Você no CRM.
- Capacitação em contas médicas; Capacitação em gestão; Capacitação em protocolos de urgência.

## **ANEXO III**

### **Sugestões de ações ou projetos socioambientais que o CRM-PB poderia desenvolver:**

- Seminário sobre autistas.
- Animais de rua e zoonoses.
- Vigilância sanitária, do processo de adoecimento mental e do ambiente de trabalho dos profissionais médicos em João Pessoa.
- Promover o cuidando o cuidador, frente os agravos e sobrecargas dos profissionais e a maior interação entre os profissionais, tipo como fazem CRO eventos anuais de confraternização; sentindo de perto como está o profissional – Pessoa.
- Oferecer serviços de orientação nutricional e de práticas esportivas para os médicos.
- Estimular o interesse do estudante em congressos e palestras, com incentivo financeiro para o estudante.
- Instituir atendimentos a população carente com médicos voluntários.
- CRM na rua.
- Campanha para esclarecer a sociedade:
  - Papel do médico nos postos de trabalho;
  - Orientações ao médico sobre Relação médico Paciente;
  - Sobre mídias sociais, muitos médicos com divulgação de fotos de paciente e apresentando o antes e o depois das cirurgias estéticas. (Otorino com plásticas de nariz);
  - Campanha para ensinar o Código de Ética aos médicos;
  - 5) campanha educativa para que o médico procure a casa do médico ao se sentir intimidado por colegas gestores.